

Tatu Piirainen

Yritysten kestävät pärjäämiskeinot rakennemuutoksessa

Opas uuden kestävä perustan rakentamiseen yritystoiminnalle



TeKes

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

Työraportteja 93/2015 Working Papers

Tatu Piirainen

Yritysten kestävät pärjäämiskeinot rakennemuutoksessa

Opas uuden kestävä perustan rakentamiseen yritystoiminnalle

The logo for Teke, consisting of the word "Teke" in a bold, blue, sans-serif font.

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

© Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen Yliopisto

ISBN 978-951-44-9943-2

ISBN 978-951-44-9944-9 (pdf)

ISSN 0785-2657

Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere 2015

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Opaskirjan rakenne.....	2
1.2 Tutkimusaineisto	4
2. Pitkittyneen kysyntälaman taustalla olevia merkittäviä yritystoiminnan haasteita.....	5
2.1 Kansainvälisen työnjaon syveneminen.....	6
2.2 Digitalisaatiokehitys.....	6
2.3 Yritystoiminnan ekologinen ja sosiaalinen kestävyys	7
2.4 Muutosvauhdin kasvu.....	8
2.5 Muutostrendien yhteisvaikutus: Toimintaympäristön muuttuminen aiempaa vaativammaksi	8
3. Pitkällä tähtäimellä kestävä pärjäämiskeino rakennemuutoksessa: Erikoistuminen vaativien ratkaisujen tuottamiseen	9
3.1 Kuinka yritykset voivat parantaa kykyään tuottaa vaativia ratkaisuja.....	13
4. Kompleksisuus, paradoksit ja niiden hyödyntämiskyky.....	14
4.1 Mitä on yritystoiminnan kompleksisuus.....	14
4.2 Mitä ovat paradoksit.....	15
4.3 Kompleksisuuden hallintakeinot ja hyödyntämiskyky	16
4.3.1 Kompleksiset ongelmat ja niiden ratkaisutavat	18
4.4 Paradoksien hallintakeinot ja hyödyntämiskyky	19
4.5 Kompleksisuuden ja paradoksien hyödyntämiskyky ja yritysten kyky tuottaa vaativia ratkaisuja	23
4.5.1 Vaativat asiakaspalveluratkaisut ja kompleksisuus	23
4.5.2 Vaativat innovaatorratkaisut ja kompleksisuus.....	24
4.5.3 Kestävyyssratkaisut ja kompleksisuus	25
4.6 Kompleksisuutta koskevat kehittämistarvekysymykset	25
5. Vaativien ratkaisujen yhteistoiminnallinen tuottamistapa.....	27
5.1 Vaativien ratkaisujen yhteistoiminnallisen tuottamisen edellytyksiä	28
5.2 Vaativien ratkaisujen tuottamista tukevat verkostoyhteistyömuodot	29
5.3 Vaativien ratkaisujen yhteistoiminnallista tuottamista koskevat kehittämistarvekysymykset.....	30
6. Yritysten pärjäämiskeinot kysynnän alenemistilanteissa.....	31
6.1 Yritysten erilaisia pärjäämiskeinoja kysyntäkriisitilanteissa	32
6.1.1 Pärjäämiskeinoja yhteen kokoava luokittelu	34
6.1.2 Yritysten tyypilliset pärjäämiskeinot kysyntäkriisitilanteessa.....	36
6.2 Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista huonosti ja hyvin tukevat pärjäämiskeinot.....	37
6.2.1 Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista huonosti tukevien pärjäämiskeinojen tunnuspiirteitä.....	37

6.2.2	Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista tukevien pärjäämiskeinojen tunnuspiirteitä...	39
6.3	Esimerkkejä Suomessa toimivien yritysten pärjäämiskeinoista vuosina 2008–2013	42
6.3.1	Pärjäämiskeinoprofiili ja -strategiat.....	43
6.3.2	Pärjäämiskeinojen suunnittelu- ja valintaprosessien osallistavuus	48
6.3.3	Pärjäämiskeinojen kyky tukea vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista	49
6.4	Pärjäämiskeinoja koskevat kehittämistarvekysymykset	50
7.	Yritysten johtamis- ja organisointikäytännöt.....	51
7.1	Mitä ovat johtamis- ja organisointikäytännöt	51
7.1.1	Johtamis- ja organisointikäytännöt ovat myös kompleksisuuden hallintakeinoja	54
7.1.2	Johtamis- ja organisointikäytännöt ovat myös ongelmanratkaisukäytäntöjä.....	54
7.1.3	Johtamis- ja organisointikäytäntöjen uudistamisen tärkeä ensiaskel	55
7.2	Käske ja kontrolloi -organisaatio sekä Kevyt organisaatio.....	56
7.2.1	Johtamis- ja organisointikäytännöt sekä niihin sisältyvät oletukset organisaation pää tavoitteista ja tehokkuusperiaatteista.....	56
7.2.2	Yritystoiminnan ja toimintaympäristön luonnetta sekä ohjaustietoa koskevat oletukset.....	61
7.2.3	Käske ja kontrolloi -organisaation sekä Kevyen organisaation suhde vaativien ratkaisujen tuottamiseen.....	62
7.3	Ketterä innovaatio-organisaatio ja Kestävä organisaatio.....	67
7.3.1	Johtamis- ja organisointikäytännöt	67
7.3.2	Oletukset organisaation pää tavoitteesta ja tehokkuusperiaatteista	71
7.3.3	Yritystoimintaan liittyvän todellisuuden luonnetta ja organisaation ohjaamistietoa koskevat oletukset	73
7.3.4	Ketterän innovaatio-organisaation ja Kestävän organisaation suhde vaativien ratkaisujen tuottamiseen	75
7.4	Johtamis- ja organisointikäytäntöjä koskevat kehittämistarvekysymykset.....	78
8.	Vaativien ratkaisujen tuottamiseen erikoistumisen tarjoamia mahdollisuuksia, kehittämistarpeita ja haasteita.....	79
	Kirjallisuusviitteet	85

1. Johdanto

Yritysten epävarma taloudellinen tilanne on jatkunut Suomessa jo useamman vuoden ajan. Keinoja täällä toimivien yritysten tilanteen parantamiseksi on alettu miettiä yhä kuumeisemmin. Julkisuudessa eniten näkyvyyttä ovat saaneet erilaiset yritystoiminnan kustannuksien ja sääntelyn vähentämiseen tähtäävät toimet. Monet näistä julkisuudessa esillä olleista ratkaisuista vaikuttavat perustuvan olettamukselle, että yritysten kohtaamien kysyntäongelmien taustalla on joku niiden ulkopuolinen ja väliaikainen ongelma, kuten huono yleismaailmallinen taloustilanne. Sitten kun yleismaailmallinen taloustilanne taas paranee, niin myös suomalaisten yritysten kysyntätilanteen uskotaan normalisoituvan. Etenkin jos pidämme huolta yritysten hintakilpailukyvyistä ja siitä, että esimerkiksi palkoista ja yritystoiminnan sääntelystä aiheutuvat kustannukset eivät nouse liian suuriksi suhteessa kilpailijamaihin.

Tämä opaskirja perustuu olettamukselle, että kysyntäongelmat eivät johdu vain jostain tilapäisistä ja itsessään korjautuvista yritysten toimintaympäristöön liittyvistä ongelmista. Niiden taustalla on myös pitkäaikainen ja rakenteellinen yritysten toimintaympäristön muutos, joka on omalta osaltaan kyseenalaistanut monien olemassa olevien tuote- ja palvelukonseptien sekä liiketoimintamallien pitkän tähtäimen toimivuuden ja kilpailukyvyn (vrt. Nurmio 2010). Tämä merkitsee sitä, että paluuta vanhaan normaaliin ei yritystoiminnassa enää ole.

Toimintaympäristön rakennemuutos liittyy useiden globaalien muutostrendien – kuten kansainvälisen työajan syvenemisen, digitalisaation ja ympäristöasioiden lisääntyneen merkityksen – vauhdittumiseen ja vahvistumiseen. Näiden muutostrendien on ennakoitu muuttavan radikaalisti yritysten ja yhteiskuntien toimintaa. Opaskirjassa pyritään avaamaan tätä meneillään olevaa rakennemuutosta ja sen yritystoiminnalle asettamia merkittäviä haasteita ja mahdollisuuksia. Suomessa toimivat yritykset ovat nyt tienhaarassa, jossa niiden on tehtävä tärkeitä valintoja sen suhteen, minkä varaan ne tulevaisuuttaan rakentavat. Päätösten pohjaksi yrityksissä tarvitaan hyvää ymmärrystä siitä, mistä meneillään olevassa murroksessa on kyse, mitä seurauksia siitä on yritystoiminnalle ja millaisia pitkällä tähtäimellä kestäviä pärjäämiskeinoja on olemassa.

Yritysten toimintaympäristö on rakennemuutoksen myötä muuttunut monella tapaa hyvin vaativaksi. Tämä ilmenee mm. hyperkilpailuna, kompleksisuutena sekä epävarmuuden, muutosvauhdin ja yritystoimintaan kohdistuneiden ja keskenään ristiriitaisten vaatimusten lisääntymisenä. Opaskirja pyrkii osoittamaan, että yksi pitkällä tähtäimellä kestävä yritysten pärjäämiskeino tällaisessa toimintaympäristössä on erikoistuminen sellaisten vaativien ratkaisujen tuottamiseen, jotka tuottavat asiakkaille merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestävää lisäarvoa. Vaativien ratkaisujen tuottamisen keskeisiä edellytyksiä ovat kyky tuottaa innovaatioita, kyky edistää ekologista ja sosiaalista kestävyyttä sekä kyky huomioida asiakkaiden yksilöllisiä kokonaistarpeita.

Toimintaympäristön rakenteelliset muutokset aiheuttavat merkittäviä yritystoimintaan liittyviä rakenteellisen uudistumisen haasteita, jotka ulottuvat lopulta aina yritystoiminnan perusteisiin asti. Vaativien ratkaisujen tuottaminen taloudellisesti kestäväällä tavalla on mahdollista vain silloin, kun yritystoiminnan perusajatuksot ja -käytännöt tukevat sitä. Opaskirjassa tarjotaan yrityksille ja niiden kehittämistä kiinnostuneille työkaluja ja välineitä, jotka auttavat uudenlaisen, aiempaa kestävämmän perustan rakentamisessa liiketoiminnalle. Sellaisen, joka tukee yrityksiä vaativien eli innovatiivisten, ekologista ja sosiaalista kestävyyttä edistävien sekä asiakkaiden pitkän tähtäimen kokonaisuutena palvelevien ratkaisujen tuottamisessa. Tällainen perusta tukee yritysten pitkän tähtäimen pärjäämistä nykyisessä hyvin vaativassa, epävarmassa ja kompleksisessä toimintaympäristössä. Se auttaa yrityksiä hyödyntämään edellä mainittujen globaalien muutostrendien tarjoamia merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia.

Ne yritystoiminnan perusajatuksot ja -käytännöt, joiden varaan teollisen ajan yritykset ovat usein rakentaneet toimintansa, tukevat huonosti ekologisen ja sosiaalisen kestävyysedistämistä sekä innovaatioiden ja merkittävän lisäarvon tuottamista. Perusajatuksilla tarkoitetaan tässä esimerkiksi oletuksia siitä, mikä on yrityk-

sen olemassaolon tarkoitus ja päätavoite sekä kuinka tämän tavoitteen saavuttamista edistetään tehokkaasti. Peruskäytännöillä taas tarkoitetaan johtamis- ja organisointikäytäntöjä, joiden avulla yritysten johtamisesta vastuussa olevat tahot pyrkivät ohjaamaan johtamiensa yritysten toimintaa. Erikoistuminen vaativien ratkaisujen tuottamiseen edellyttää yrityksiltä irtautumista omistajakeskeisistä ja esimiesvetoisista ajattelu- ja toimintatavoista sekä kapea-alaisesta ja lyhytjänteisestä tehokkuusajattelusta. Liiallinen omistajakeskeisyys ja lyhyen aikavälin voitontavoittelu ovat aiheuttaneet yritystoiminnassa monenlaisia ongelmia ja ylilyöntejä (Hämäläinen 2014). Niiden on nähty olevan keskeisiä osasyitä nykyiseen rahoitus- ja talouskriisiin. Ne ovat aiheuttaneet myös monia sosiaalisia sekä ympäristöön ja hyvinvointiin liittyviä ongelmia ympäri maailman. Opaskirja tarjoaa välineitä, jotka auttavat yrityksiä ja niiden kehittämistä kiinnostuneita ensinnäkin arvioimaan kriittisesti yritysten nykyisiä johtamis- ja organisointikäytäntöjä ja niiden soveltuvuutta vaativien ratkaisujen tuottamiseen, sekä toiseksi kehittämään uudenlaisia johtamis- ja organisointikäytäntöjä, jotka tukevat vaativien ratkaisujen tuottamista sekä sille perustuvaa liiketoimintaa.

Opaskirjassa esiteltävä vaativien ratkaisujen tuottamiseen perustuva yritysten pärjäämis- ja kilpailustrategia on monella tapaa hyvin vaativa strategia. Se ei tarjoa yrityksille helppoa ja nopeaa keinoa parantaa omien tuotteidensa kysyntää ja kasvattaa taloudellista tulostaan. Kyseessä on kuitenkin yrityksille myös merkittäviä etuja tuova strategia. Kaikista vähäisin näistä eduista ei ole se, että se tarjoaa pitkällä tähtäimellä kestävästä kilpailuetua erittäin haastavassa toimintaympäristössä toimiville yrityksille.

Opaskirja on kirjoitettu osana Tekesin rahoittamaa Kestävä sopeuttaminen taantumatilanteessa (KESO) - tutkimushanketta, joka toteutettiin Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa vuosina 2011–2015. Hankkeen toteutuksesta vastasivat pääasiassa tutkijat Tatu Piirainen ja Heidi Kervinen sekä Tampereen yliopiston erikoistutkija Anu Järvensivu. Opaskirjan sisällöstä ja siinä esitetyistä johtopäätöksistä vastaa kuitenkin oppaan kirjoittaja Tatu Piirainen. Hankkeen alkuperäisenä ajatuksena oli tarkastella toimenpiteitä, joiden avulla yritykset sopeuttivat toimintaansa tilapäiseen kysynnän heikkenemistilanteeseen vuosina 2008–2009, sekä arvioida, kuinka kestäviä nämä toimenpiteet ovat yritysten eri sidosryhmien näkökulmasta. Kysyntälaman pitkittymisen myötä kävi yhä ilmeisemmäksi, että kyse oli myös jostain muusta kuin vain tilapäisestä suhdannetilanteen heikkenemisestä. Kyse oli myös merkittävästä yritysten toimintaympäristöön liittyvästä rakennemuutostilanteesta, jolla on syvälle käyviä ja pitkäaikaisia vaikutuksia koko suomalaiseen yritys-kenttään. Tämän kehityksen myötä hankkeen näkökulma muuttui enemmän sen tarkasteluun, mitä on kestävä pärjääminen nykyisessä rakennemuutostilanteessa, ja millaiset toimet ja pärjäämiskeinot tukevat yritysten pitkän tähtäimen pärjäämistä tällaisessa tilanteessa.

1.1 Opaskirjan rakenne

Opaskirjan rakenne on seuraavanlainen. Luvussa kaksi lähdetään liikkeelle sen selvittämisestä, mistä Suomen pitkittyneessä kysyntälamassa on oikein kyse. Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan yhtä tärkeää kysyntälaman pitkittymisen syytä, nimittäin globaalia toimintaympäristön rakennemuutosta. Sen merkittävyyttä ja vaikutuksia ei Suomessa ole vielä oikein kunnolla ymmärretty. Muutoksen taustalla on useiden globaalien muutostrendien vahvistuminen ja vauhdittuminen, kuten kansainvälisen työnjaon syveneminen, tuotanto- ja yritystoimintaa koskevan digitalisaatiokehityksen vauhdittuminen sekä ympäristötietoisuuden ja -sääntelyn lisääntyminen. Tästä on ollut seurauksena mm. ennakkoimattomien muutosten lisääntyminen ja muutostahdin kiihtyminen. Luvussa kaksi kuvataan näitä muutostrendejä ja niiden vaikutuksia yritystoimintaan. Nämä trendit ja niihin liittyvät rakenteelliset muutokset eivät ole täysin uusia asioita. Uutta näyttäisi olevan se, että nyt nämä muutostrendit ovat iskeneet aiempaa voimallisemmin ja laajemmin suomalaiseen yritys-kenttään.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan aluksi yritysten erilaisia keinoja vastata globaalien muutostrendien ja heikentyneen kysyntätilanteen asettamiin haasteisiin. Tämän jälkeen esitellään pärjäämiskeino, joka tukee yritysten pitkän tähtäimen pärjäämistä muuttuneessa ja erittäin haasteellisessa toimintaympäristössä. Tämä keino on erikoistuminen asiakkaille merkittävää lisäarvoa tuottavien vaativien ratkaisujen tuottamiseen. Kyky tuottaa vaativia ratkaisuja parantaa yrityksen kykyä tuottaa asiakkaidensa yksilöllisiä kokonaistarpeita palvelevia tuotteita ja palveluita. Se tukee myös yrityksen kykyä tuottaa innovaatioita sekä edistää ja hyö-

dyntää liiketoiminnassaan ekologista ja sosiaalista kestävyyttä. Vaativien ratkaisujen tuottamiskyky parantaa näin yrityksen mahdollisuuksia torjua globaaleihin muutostrendeihin liittyviä merkittäviä liiketoimintatarpeita sekä hyödyntää niihin liittyviä merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia.

Kuinka yritykset sitten voivat parantaa vaativien ratkaisujen tuottamiskykyään? Myös tähän kysymykseen vastataan kolmannessa luvussa esittelemällä neljä teemaa tai asiakokonaisuutta, joihin huomiota kiinnittämällä voidaan parantaa yritysten kykyä tuottaa vaativia ratkaisuja. Nämä teemat ovat 1) *kompleksisuus, paradoksit ja niiden hyödyntämiskyky*, 2) *vaativien ratkaisujen yhteistoiminnallinen tuottaminen*, 3) *yritysten kysyntäkriiseihin liittyvät pärjäämiskeinot* sekä 4) *yritysten johtamis- ja organisointikäytännöt*. Luvut 4–7 käsittelevät näitä neljää teema-aluetta. Näiden jokaisen luvun lopussa on tiivis kehittämistarvekysymyslista. Sen tarkoituksena on auttaa lukijoita tunnistamaan näiden teemoihin liittyviä kehittämistarpeita heidän tuntemissaan yrityksissä, mikäli niissä haluttaisiin parantaa vaativien ratkaisujen tuottamiskykyä.

Viime vuosina puhe yritysten ja niiden toimintaympäristön kompleksisuudesta on merkittävästi lisääntynyt. Neljännessä luvussa tutustutaan tarkemmin kompleksisuusajatteluun ja siihen, mitä yritystoiminnan kompleksisuus, paradoksit ja niiden hyödyntämiskyky tarkoittavat. Luvussa havainnollistetaan myös kuinka kompleksisuus ja sen hyödyntäminen liittyy oleellisesti vaativien ratkaisujen tuottamiseen. Vaativien ratkaisujen tuottamisen yhtenä keskeisenä edellytyksenä voidaan pitää sitä, että yritykset ja niiden keskeiset sidosryhmät kykenevät sietämään, ymmärtämään ja hyödyntämään yritystoimintaan liittyvää kompleksisuutta ja paradokseja. Erikoistuminen vaativien ratkaisujen tuottamiseen nimittäin tarkoittaa käytännössä erikoistumista pitkällä tähtäimellä kestävien ratkaisujen tuottamisen kompleksisiin ja paradoksaalisiin ongelmiin.

Viides luku käsittelee vaativien ja asiakkaille merkittävää lisäarvoa tuottavien ratkaisujen yhteistoiminnallista tuottamistapaa ja joitakin sen keskeisiä edellytyksiä. Luvussa kerrotaan myös, miksi vaativien ratkaisujen tuottaminen kompleksisiin ongelmiin edellyttää henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden osallistumista niiden tuottamiseen.

Yritysten kysyntätilanteen ja taloudellisen tilanteen heikkeneminen asettaa yritysten vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamiselle omat erityishaasteensa. Kuudennessa luvussa tarkastellaan ensinnäkin sitä, millaisia erilaisia keinoja yrityksillä on käytettävissään pyrkiessään vastaamaan kysynnän alenemiseen. Näitä keinoja nimitetään ”pärjäämiskeinoiksi”. Tässä luvussa kiinnostuksen kohteena on myös erilaisten kysyntäkriiseihin liittyvien pärjäämiskeinojen suhde yritysten vaativien ratkaisujen tuottamiskykyyn, eli millaiset pärjäämiskeinot tukevat yritysten vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista ja millaiset pärjäämiskeinot eivät tätä tue. Kuudennen luvun lopuksi tutustutaan pärjäämiskeinoihin, joita jotkut Suomessa toimivat yritykset ovat viime vuosina valinneet. Tämä tarkastelu perustuu kahdentoista Keso-hankkeen kohdeyrityksen vuosina 2008–2013 valitsemien pärjäämiskeinojen ja -strategioiden analyysiin.

Seitsemännessä luvussa tutustutaan johtamis- ja organisointikäytäntöihin, jotka ovat keskeisessä roolissa yritysten toiminnan ohjaamisessa. Ne edustavat kullekin yritykselle ominaista ”hallinnan logiikkaa” ja ”sil-mälaseja”, joiden läpi yritysten johtamisesta vastaavat katsovat yritystoimintaa ja sen toimintaympäristöä. Nämä käytännöt vaikuttavat oleellisesti yritysten kykyyn tuottaa vaativia ratkaisuja. Yritystoiminnan perustan muodostavat johtamis- ja organisointikäytännöt ovat itsestään selvinä pidettyjä asioita, joita ei yleensä kunnolla tiedosteta ja jotka otetaan hyvin pitkälle annettuina. Seitsemännessä luvussa tarjotaan välineitä, jotka auttavat tämän perustan näkyväksi tekemisessä ja sen kriittisessä arvioinnissa. Luvussa esitellään neljä vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyltään erilaista organisaatiomallia: Käske ja kontrolloi -organisaatio, Kevyt organisaatio, Ketterä innovaatio-organisaatio ja Kestävä organisaatio. Niistä tehtyjen analyysien avulla tarkastellaan neljää erilaista hallinnan logiikkaa edustavaa johtamis- ja organisointikäytäntöä sekä niiden suhdetta vaativien ratkaisujen tuottamiskykyyn.

Kirjan viimeisessä eli kahdeksannessa luvussa tarkastellaan niitä mahdollisuuksia sekä keskeisiä kehittämistarpeita ja haasteita, joita yritysten erikoistumiseen vaativien ratkaisujen tuottamiseen liittyy. Merkittävimmät kehittämistarpeet ja haasteet liittyvät luopumiseen liian kapeista näkemyksistä ensinnäkin yritystoimin-

nan roolista ja tehtävästä yhteiskunnassa, toiseksi muiden sidosryhmien kuin omistajien ja heitä edustavan yritysjohdon roolista ja asemasta yritystoiminnassa, ja kolmanneksi tehokkaasta liiketoiminnasta.

1.2 Tutkimusaineisto

Opaskirja perustuu sekä Keso-hankkeessa tehtyyn laajaan tutkimuskirjallisuusselvitykseen että samassa hankkeessa yrityksistä kerättyyn laajaan empiiriseen tutkimusaineistoon. Tutkimuskirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi seuraavia teemoja käsittelevää kirjallisuutta:

- yritystoiminnan rakennemuutos 1990- ja 2000-luvulla
- yritysten toiminta kysynnän alenemistilanteissa
- yritystoimintaan liittyvät paradoksit ja ”pirulliset ongelmat”
- yritysten ”kaksikäisyys” (ambidexterity)
- yritysten heikon taloudellisen kehityksen kääntäminen (corporate turnaround)
- kompleksisuus yritystoiminnassa ja yritysten toiminta kompleksisessa toimintaympäristössä
- ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys yritystoiminnassa
- yritysten johtamis- ja organisointikäytännöt ja -mallit.

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli selvittää, mistä Suomessa toimivien yritysten nykyisessä kysyntäkriisissä ja yritystoiminnan rakennemuutoksessa on kyse, millaisia haasteita niihin liittyy ja millaisia niihin liittyviä pärjäämiskeinoja yrityksillä on käytettävissään.

Keso-hankkeessa tehtiin tapaustutkimukset kahdestatoista yrityksestä, jotka edustivat viestintä- ja media-alaa, rakennusala, metalliteollisuutta, logistiikkaa ja terveyspalveluita. Keso-hankkeessa kerätty empiirinen tutkimusaineisto koostuu ensinnäkin haastatteluista ja yrityksistä kerätystä muusta kirjallisesta aineistosta (kuten aiemmat tutkimukset, vuosikertomukset, tilastot, henkilöstökyselyt yms.). Yrityksistä kerättiin pitkitäisaineisto. Ensimmäinen tutkimusaineiston keruukierros tehtiin vuonna 2011. Toinen keruukierros toteutettiin vuosina 2013–2014. Osasta viestintä- ja media-alaa, teollisuutta ja rakennusala edustaneista yrityksistä kerättiin myös esitutkimusaineisto vuonna 2010. Jokaisessa yrityksessä haastateltiin eri henkilöstöryhmien edustajia, kuten ylemmän johdon, keskijohdon ja työntekijöiden edustajia (tyypillisesti luottamushenkilöitä). Haastatteluissa käsiteltiin mm. seuraavia teemoja: yrityksen tavoitteet, historia ja toimintaympäristö, yrityksessä tapahtuneet muutokset ennen vuotta 2008 ja vuosina 2008–2013, muutosten toteuttamistavat ja vaikutukset, johtamis- ja organisointikäytännöt, kehittämistoiminta, henkilöstön työhyvinvointi ja vaikutusmahdollisuudet, yhteistyö ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa sekä suhde sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyteen liittyviin asioihin.

2. Pitkittyneen kysyntälaman taustalla olevia merkittäviä yritystoiminnan haasteita

Globaali finanssikriisin laukaisema taantuma rantautui toden teolla Suomeen loppuvuodesta 2008 ja alkuvuodesta 2009. Sen syvin vaihe päättyi vuoden 2009 lopulla. Seuraavana vuonna täällä toimivien yritysten kysyntätilanne parani, mutta vuosina 2011–12 se heikentyi uudestaan. Nyt eletään jo vuotta 2015 ja yritysten epävarmat kysyntänäkymät jatkuvat Suomessa edelleen. Epävarma tilanne on näkynyt mm. yritysten investointihaluttomuutena. Tilanteen pitkittymisen myötä on käynyt yhä ilmeisemmäksi, että kyse ei ole vain jostakin tilapäisestä suhdannehäiriöstä, vaan yritysten toimintaympäristössä tapahtuneesta pysyvämmästä ja pitkäaikaisemmasta muutoksesta. Mistä tässä muutoksessa ja siihen liittyvässä Suomessa toimivien yritysten pitkittyneessä kysyntätilanteen ja -näkökuvien heikentymisessä sitten on kyse? Sen taustalta on löydetty useita asioita, joista osa on Suomen ulkopuoliseen toimintaympäristöön liittyviä, osa taas Suomen paikalliseen toimintaympäristöön liittyviä. Suomen ulkopuoliseen toimintaympäristöön liittyvinä syinä on nähty mm. globaali finanssikriisi ja siitä seurannut pankkisäätelyn kiristyminen ja pankkien yrityslaina-ehdojen kiristyminen, hitaan talouskasvun vaihe useilla isoilla markkina-alueilla sekä Ukrainan kriisi ja Venäjään sen johdosta kohdistetut talouspakotteet. Ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät myös useat pitkäaikaiset ja globaalit muutostrendit, joiden on katsottu aiheuttavan merkittäviä ja pitkäaikaisia muutoksia yritysten kilpailu- ja kysyntätilanteeseen. Suomeen liittyvinä syinä taas on nähty mm. Nokian ja metsäteollisuuden romahdus, liian yksipuolinen tuotantorakenne, sekä suomalaisen vientiteollisuuden erikoistuminen investointihyödykkeiden tuottamiseen, joiden kysyntää on heikentänyt finanssikriisin laukaisema yleismaailmallinen investointilama.

Tässä opaskirjassa keskitytään yhteen näistä syistä, nimittäin globaaleihin muutostrendeihin liittyvään yritysten toimintaympäristön rakennemuutokseen ja sen yrityksille asettamiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Tämän toimintaympäristömuutoksen merkittävyyttä ja vaikutuksia ei Suomessa nähtävästi vielä ole oikein kunnolla ymmärretty. Muutoksen taustalla on useiden globaalien muutostrendien vahvistuminen ja vauhdittuminen, kuten

1. kansainvälisen työnjaon syveneminen ja taloudellisen toiminnan painopisteiden maantieteellinen siirtyminen
2. tuotannon digitalisoituminen
3. ympäristötietoisuuden ja ympäristöllisen sääntelyn lisääntyminen (taustalla mm. tärkeiden energia- ja luonnonvarojen niukkeneminen sekä ilmastomuutos)
4. yritystoiminnan eettisyyttä, vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä (ts. sosiaalista kestävyyttä) koskevien vaatimusten lisääntyminen
5. yritysten toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten nopeutuminen, kysynnän vaihteluiden ja yritysten uudistumistarpeiden ja -tahdin lisääntyminen.

Edellä mainitut eivät ole ainoita yritystoiminnan kannalta merkittäviä muutostrendejä. Muita merkittäviä globaaleja muutostrendejä ovat esimerkiksi väestön ikääntyminen kehittyneissä maissa sekä kaupungistuminen. Opaskirjassa keskitytään kuitenkin viiden ensiksi mainitun muutostrendin ja niiden yritystoiminnalle tarjoamien haasteiden ja mahdollisuuksien tarkasteluun.

Tarkasteltavat muutostrendit ja niihin liittyvät rakenteelliset muutokset ja muutostarpeet eivät ole täysin uusia asioita (ks. esim. Lovio 1989; Hämäläinen 1997). Ne ovat olleet olemassa jo ennen vuotta 2008. Esimerkiksi kansainvälisen työnjaon syveneminen on vaikuttanut Suomen yrityskehitykseen jo useita vuosikymmeniä aiemmin. Uutta näyttäisi olevan se, että nyt nämä muutostrendit näyttävät iskeneen aiempaa voimallisemmin ja laajemmin suomalaiseen yrityskehitykseen. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin näitä muutostrendejä sekä niiden sisältöä ja vaikutuksia yritystoimintaan.

2.1 Kansainvälisen työnjaon syveneminen

Kansainvälisen työnjaon syveneminen liittyy uusimpaan kansantalouksien ja yritysten toiminnan kansainvälistymiskehitysvaiheeseen. Globalisaation ensimmäiseksi aalloksi on kutsuttu 1800-luvun lopulta ensimmäiseen maailmansotaan kestänyttä nopeaa kansainvälisen työnjaon syvenemisevaihetta. Tuolloin maailman-kauppa kasvoi ja sekä pääomien että ihmisten liikkuvuus lisääntyivät paljon. Globalisaation toiseksi aalloksi on kutsuttu 1960-luvulta alkanutta työnjaon syvenemisen ja kaupan lisääntymisen vaihetta. Uusimman globalisaatioaallon on nähty alkaneen jo 1980-luvulla. Siihen liittyy hyödykkeiden, ihmisten, pääomien ja erityisesti tiedon siirto- ja kuljetuskustannusten merkittävä alentuminen. Uusi tieto- ja viestintäteknologia on mahdollistanut monien tietoa sisältävien palvelutuotteiden muuttamisen siirrettävissä oleviksi. Tämä taas on mahdollistanut tuotannon jalostusarvoketjujen aiempaa hienojakoisemman osittamisen. Samalla on alettu ulkoistaa materiaalistien tuotantoprosessien ohella myös palveluja ja johtamistoimintoja. (Okko 2007.)

Elorannan ym. (2011) mukaan suomalaisten teollisuusyritysten globalisoituminen alkoi toden teolla 1990-luvulla ja se kiihtyi voimakkaasti 2000-luvun loppupuolella. Tämä kehitys on näkynyt mm. tuotantotoiminnan painopisteen siirtymisenä Aasian kasvaville markkinoille ja yksinkertaisten valmistus- ja aputehtävien ulkoistamisena edullisten työvoimakustannusten maihin. Kansainvälinen taantuma näyttää edelleen vauhdittaneen kansainvälisen työnjaon syvenemistä Suomessa ja maailmalla. Yritysjärjestelyt ovat lisääntyneet taantumien myötä ja tuotantoa on siirretty matalamman kustannustason maihin ja lähemmäs päämarkkinoita (Eloranta ym. 2011). Suomessa tämä viimeisin kansainvälisen työnjaon syvenemiskehitys on koskettanut erityisesti teollisuuden toimittajayrityksiä. Vuoden 2008 lopulla Suomessa toimivat toimittajayritykset törmäsivät siihen, että niiden asiakasyritysten – isojen kansainvälisten teollisuusyritysten eli niin sanottujen ”veturiyritysten” – tuotannollinen painopiste siirtyi Suomen ulkopuolelle ja niiden hankinta-alueet sekä hankinnan pelisäännöt globalisoituivat. (Eloranta ym. 2011.)

2.2 Digitalisaatiokehitys

Toinen merkittävä globaali muutostrendi on digitalisaatio, joka on läheisessä yhteydessä myös kansainvälisen työnjaon syvenemiskehitykseen. Porterin ja Heppelmannin (2014) mukaan nyt eletään digitalisaation kolmatta aaltoa. Ensimmäinen aalto oli 1960–70-luvuilla, jolloin yritysten yksittäisiä toimintoja, kuten tilausten käsittely ja laskujen maksu, automatisoitiin IT-teknologian avulla. Tätä teknologiaa hyödynnettiin myös suunnittelutyössä (esim. tietokoneavusteisessa suunnittelussa) ja tuotantoresurssien ohjaus- ja suunnittelujärjestelmissä. Tämän ansiosta joidenkin toimintojen tuottavuuden on katsottu nousseen merkittävästi. Internetin kehittymisen on nähty johtaneen digitalisaation toiseen aaltoon. Se on mahdollistanut eri toimijoiden ja yksittäisten toimintojen koordinoinnin ja integroinnin, vaikka ne sijaitsivat eri yrityksissä ja eri puolilla maailmaa. Tämä taas on mahdollistanut globaalien tarjontaketjujen muodostamisen. Ensimmäiset kaksi aaltoa muovasivat arvo- ja tuotantoketjua, mutta jättivät tuotteet pitkälti digitalisaatiokehityksen ulkopuolelle. Kolmannessa aallossa informaatioteknologiasta on tulossa erottamaton osa tuotetta itseään. Niihin integroidaan sensoreita, prosessoreita, ohjelmistoja ja verkkoon kytkeytymistä tukevaa teknologiaa. Toisin sanoen tietokoneet liitetään osaksi tuotteita. Tuotetiedot siirretään pilveen, jossa tätä dataa myös analysoidaan ja jalostetaan. Tähän kehitykseen on viitattu sellaisilla käsitteillä kuin esineiden ja asioiden internet sekä teollinen internet. Kolmannen aallon on uskottu muuttavan mm. tuotesuunnittelua, markkinointia, valmistusta ja after sales -palveluita. Tuotteisiin lisätyn älyn ansiosta ne voivat muodostaa alustoja, joiden avulla voidaan tuottaa uusia asiakaskohtaisia palveluita. Esimerkiksi auto voi tulevaisuudessa opastaa käyttäjää ajamaan turvallisemmin ja jääkaappi taas opastaa käyttäjää syömään terveellisemmin. (Porter & Heppelmann 2014.)

Uusien digitalisaatioon liittyvien teknologioiden kehittyminen markkinakelpoisiksi, kuten verkkokauppa, pilvipalvelut ja big data, on lisännyt uudenlaisten, digitalisaatiota hyödyntävien tuotteiden ja palveluiden tarjontaa ja kysyntää. Tämän kehityksen myötä digitalisaatio on alkanut mullistaa yhä voimallisemmin teollisuuden rakenteiden lisäksi myös palvelualoja, kuten pankkitoimintaa, matkailua, kauppaa ja media-alaa. Tämä mullistus on näkynyt näillä aloilla mm. aivan uudenlaisten palveluiden ja liiketoimintamallien esiinmarssina. Digitalisaatiokehityksen on nähty myös hämärtäneen teollisuus- ja palvelualojen välisiä rajoja. (Elinkeino- ja innovaatio-osasto ym. 2015.)

Digitalisaatiokehitys näyttää vauhdittaneen myös muiden globaalien muutostrendien kehitystä, kuten kansainvälisen työnjaon syvenemistä ja asiakkaiden vaikutusvallan kasvua. Se on lisännyt alhaisten tuotantokustannusten maissa tuotettujen tuotteiden ja palveluiden tarjontaa. Digitalisaatio on myös lisännyt asiakkaille tarjolla olevaa tietoa yrityksistä ja niiden tuotteista (esim. tuotteiden hintaeroista, laadusta, ominaisuuksista sekä sosiaalisista ja ekologisista vaikutuksista). Kansainvälinen verkkokauppa taas on lisännyt asiakkaiden valinnan mahdollisuuksia ja mahdollisuuksia kilpailuttaa yrityksiä. Tämän kehityksen myötä asiakkaiden vaikutusvalta on lisääntynyt. Hyvä esimerkki asiakkaiden vaikutusvallan kasvusta ja digitalisaation vaikutuksesta perinteiseen yritystoimintaan on alalla hyvin pitkään toimineen autokauppiaan Keskisuomalaisessa kuusi vuotta sitten esittämä kommentti nettiautokaupasta:

”Joku myy autoa netissä kymppitonilla. Sitten toinen alkaa myymään vastaavaa autoa hintaan 9 500 euroa ja seuraava taas tiputtaa hintaa. Tuntuu, että asiakkaasta on tullut pomo, kun se ennen oli tosinpäin ... Koko netti pitäisi räjäyttää. Se on kaiken pahan alku ja juuri. Netti on pilannut kaupat ja muun muassa romahduttanut katteet.” (Ala-Kivimäki 2015)

Digitalisaatio on näin omalta osaltaan vaikuttanut asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokseen ja asiakkaiden muuttumiseen aiempaa vaativimmiksi. Tämä tarkoittaa hintatietoisuuden lisäksi myös asiakkaiden tuotteisiin ja palveluihin kohdistuneiden odotusten lisääntymistä. Tuotteilta vaaditaan aiempaa enemmän mm. yksilöllisyyttä, moni- ja helppokäyttöisyyttä ja elämyksellisyyttä (Pralad & Krishnan 2011).

2.3 Yritystoiminnan ekologinen ja sosiaalinen kestävyys

Yritykset, media, asiakkaat ja viranomaiset ovat viime vuosina kiinnittäneet lisääntyvässä määrin huomiota erilaisiin yritystoiminnan ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyyteen liittyviin asioihin. Tämä on näkynyt mm. seuraavalla tavalla (Epstein 2008; Stoner & Wankel 2010; Benn et al. 2014):

- Globaali ilmaston lämpenemiskehitys on merkittävästi lisännyt ympäristötietoisuutta viranomaisten, yritysten, asiakkaiden ja kansalaisten keskuudessa.
- Ympäristölainsäädäntö on kiristynyt joka puolella maailmaa.
- Asiakkaat odottavat yrityksiltä parempaa ympäristöasioista huolehtimista.
- Yritysten hiilijalanjälkeen on kiinnitetty lisääntyvässä määrin huomiota.
- Viime vuosina nopeasti kehittyneistä talouksissa, kuten Kiinassa, ympäristöongelmat ovat merkittävästi lisääntyneet.
- Monien yritysten raaka-aineiden (esim. harvinaisten metallien) on ennakoitu ehtyvän nykyisellä kulutusvauhdilla (tämä on näkynyt myös raaka-aineiden hintojen nousuna 2000-luvulla).
- Jätteiden määrä on kasvanut niin suureksi, että niitä ei voida enää viedä kaatopaikoille, joten pitkällä tähtäimellä kestävään jätteiden käsittelyyn on alettu kiinnittää enemmän huomiota.
- Kansainvälisesti toimivien yritysten alihankintaketjujen sosiaaliseen (esim. lapsityövoiman käyttöön ja alhaiseen palkkatasoon) ja ekologiseen kestävyyteen on kiinnitetty lisääntyvässä määrin huomiota.

Suomessa toimivissa yrityksissä tämä kehitys on näkynyt mm. siten, että raportointi ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyyteen liittyvistä asioista on merkittävästi lisääntynyt. Yrityksen eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja rahoittajien, kiinnostuksen lisääntyminen niiden toiminnan sosiaalisesta kestävydestä on aiheuttanut yrityksille paineita huomioida aiempaa tarkemmin mm. se, miten ne kohtelevat työntekijöitään ja millaisten yhteistyökumppaneiden kanssa ne tekevät yhteistyötä.

Digitalisaation lailla myös ympäristötietoisuuden ja -säätelyn lisääntymisen on nähty mullistavan yritysten ja yhteiskuntien toimintaa (Hämäläinen 2014; Wilenius & Kurki 2012; Lawler & Worley 2011; Stoner & Wankel 2010).

”Teollistuneessa maailmassa on käynnissä historiallinen murros. Nykyiset rahoitus-, talous- ja valtionvelkakriisit ovat osa 1900-luvun yhteiskunnallisen paradigman syvempää ja pitkäaikaisempaa rakenteellista kriisiä. Tämä rakennekriisi merkitsee lopun alkua viime vuosisadalla koko teollistuneeseen maailmaan levinneelle energia- ja materiaali-intensiiviselle massatuotanto- ja kulutusmallille.” (Hämäläinen 2014)

”Ilmastonmuutos, kuudes sukupolventaalto, luonnonvarojen hupeneminen ja hintaheilahtelut ovat globaaleja pitkäaikaisia haasteita, jotka uhkaavat ihmisten hyvinvointia ympäri maailmaa. Suomessa nämä ilmiöt muuttavat myös elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä, lisäävät tarvetta vahvistaa Suomen energia ja raaka-aineomavaraisuutta, mutta samalla ne tuovat myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia.” (Sitra 2015)

Ratkaisuksi ympäristökriisin yrityksille aiheuttamiin haasteisiin on esitetty mm. resurssitehokkuuteen ja raaka-aineiden, jätteiden ja päästöjen kierrättämiseen perustuvia toimintamalleja sekä cleantech-markkinoille erikoistuneen yrityssektorin kasvattamista (Sitra 2015; Wilenius & Kurki 2012). Kaiken kaikkiaan ekologisen ja sosiaalisen kestävyys huomioinnin on nähty tuottavan yrityksille merkittävää taloudellista hyötyä esimerkiksi kustannussäästöjen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien muodossa. Ihmisten ja luonnon hyvinvointia edistävien tuotteiden ja liiketoimintamallien on uskottu tarjoavan yrityksille merkittäviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

2.4 Muutosvauhdin kasvu

Yhtenä merkittävänä globaalina muutostrendinä voidaan pitää myös muutosten ja muutosvauhdin lisääntymistä, sekä siihen läheisesti liittyvää yritysten kasvanutta tarvetta uudistaa toimintaansa ja saada aikaiseksi tuotteisiin, palveluihin, toimintatapoihin ja liiketoimintamalleihin liittyviä innovaatioita (Pralhad & Krishnan 2011; Worley & Mohrman 2014). Tämä muutostrendi on pitkälti seurausta edellä kuvatuista globaaleista muutostrendeistä ja niiden yhteisvaikutuksista yritystoimintaan.

Muutosvauhdin lisääntymisen taustalla on useita tekijöitä, mutta jo yksistään teknologinen kehitys ja digitalisaatiokehitys on merkittävältä osin vaikuttanut siihen. Digitalisaatio on mm. lyhentänyt vanhojen liiketoimintamallien, tuotteiden ja palveluiden elinkaarta mahdollistamalla digitalisaatiota hyödyntävien uusien korvaavien liiketoimintamallien, tuotteiden ja palveluiden kehittämisen. Tämä on jo nyt aiheuttanut merkittäviä rakennemuutoksia monella toimialalla, kuten sanomalehdissä, kaupan alalla ja teollisuudessa. Tulevaisuudessa näiden digitalisaatiokehityksestä johtuvien rakennemuutosten uskotaan entisestään vain lisääntyvän ja kiihtyvän. Sen seurauksena eri toimialojen väliset raja-aidat hämärtyvät ja muuttuvat, syntyy uusia aloja ja samalla osa vanhoista aloista heikkenee tai muuttaa muotoaan. Nopeuttamalla ja helpottamalla yritystoimintaan liittyvän tiedon saamista digitalisaatiokehitys on myös edesauttanut sitä, että yritysten kehittämät liiketoimintamallit, tuotteet ja palvelut kopioidaan aiempaa nopeammin.

Digitalisaatiokehityksen lisäksi muutosvauhdin lisääntymisen taustalla on myös kansainvälisen työnjaon syventyminen ja siihen liittyvä, eri maiden ja yritysten välisten keskinäisten riippuvuuksien lisääntyminen. Tämän kehityksen myötä erilaiset häiriöt ja muutokset ja niiden vaikutukset siirtyvät aiempaa nopeammin maasta ja yrityksestä toiseen. Tämä kehitys on myös lisännyt yritysten, työntekijöiden ja pääomien kansainvälistä liikkuvuutta.

2.5 Muutostrendien yhteisvaikutus: Toimintaympäristön muuttuminen aiempaa vaativammaksi

Edellä mainittujen globaalien muutostrendien vahvistumisen myötä Suomessa toimivien yritysten toimintaympäristö on muuttunut monella tapaa aiempaa vaativammaksi ja myös itse yritystoiminnasta on tullut entistä vaativampaa. Tämä vaativuus tarkoittaa mm. sitä, että on löydettävä uusia markkinoita vanhoille tuotteille, tarvitaan aiempaa enemmän myyntiponnisteluja, on kyettävä tuottamaan enemmän lisäarvoa asiakkaille sekä uudistumaan ja tekemään radikaaleja uudistuksia esimerkiksi tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin ja liiketoimintamalleihin aiempaa tiheämpään tahtiin. Lisäksi on kyettävä huomioimaan erilaisia yritystoiminnan ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyys liittyviä asioita aiempaa enemmän. Uudessa vaativassa toimintaympäristössä pärjääminen edellyttää yrityksiltä ja niiden keskeisiltä sidosryhmiltä uudenlaisia ajattelua ja toimintatapoja. Siitä mitä tämä tarkemmin ottaen tarkoittaa, kerrotaan seuraavassa luvussa.

3. Pitkällä tähtäimellä kestävä pärjäämiskeino rakennemuutoksessa: Erikoistuminen vaativien ratkaisujen tuottamiseen

Yritysten toimintaympäristö on siis muuttunut monella tapaa aiempaa huomattavasti vaativammaksi. Seuraavaksi opaskirjassa tarkastellaan keinoja, joiden avulla Suomessa toimivat yritykset voisivat parantaa pitkän tähtäimen pärjäämismahdollisuuksiaan uudessa toimintaympäristössä ja siihen liittyvässä rakennemuutostilanteessa.

Yrityksillä on periaatteessa neljä erilaista vaihtoehtoa parantaa tuotteidensa hiipunutta kysyntää:

1. vanhojen tuotteiden hintakilpailukyvyyn parantaminen niiden tuotantokustannuksia alentamalla
2. vanhojen tuotteiden myyntiponnisteluiden laajentaminen uusille markkina-alueille
3. vanhojen tuotteiden asiakkaille tuottaman lisäarvon lisääminen niitä kehittämällä
4. uuteen toimintaympäristöön paremmin soveltuvien uusien tuotteiden ja liiketoimintamallien kehittäminen.

Näistä vaihtoehdoista kolme ensimmäistä perustuu vanhojen tuotteiden ja liiketoimintamallien puolustamiseen ja vahvistamiseen. Neljäs vaihtoehto perustuu aivan uudenlaisten tuotteiden ja liiketoimintamallien kehittämiseen. Suomessa julkisessa keskustelussa usein esille tuotu keino parantaa kotimaisten yritysten tuotteiden kysyntää on ollut hintakilpailukyvyyn parantaminen esimerkiksi palkkojen alentamisen avulla. Suomessa toimivien teollisten yritysten tilannetta perusteellisesti pohtineiden Elorannan ja kumppaneiden (2011) mielestä niiden ongelma ei kuitenkaan ole pelkästään huono hintakilpailukyky, vaan myös huono reaalin kilpailukyky. Reaalisella kilpailukyvyllä tarkoitetaan mm. kilpailukykytekijöitä, jotka liittyvät esimerkiksi tuotteiden laatuun ja teknologiseen kehittyneisyyteen sekä yritysten markkinointikykyyn. Reaalista kilpailukykyä voidaan parantaa mm. lisäämällä sellaisten kokonaispalveluiden tuottamista, jotka sisältävät vaikkapa tuotteen toimittamisen, asentamisen ja huollon.

Matti Pohjolan ja Antti Hautamäen mielestä Suomessa toimivien yritysten ensisijainen ongelma ei ole kustannuskilpailukyky ja liian korkea hinta, vaan nimenomaan juuri reaalin kilpailukyky (Hiltunen 2013). Tällä he tarkoittavat sitä, että yritysten valmistamat tuotteet eivät ole niin innovatiivisia ja kiinnostavia kuin kilpailijoiden vastaavat tuotteet. Heidän mielestään olisi siis erittäin tärkeää panostaa sellaisten uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, joilla on kysyntää ja jotka ovat innovatiivisempia kuin kilpailevat tuotteet ja palvelut. Tällaisessa tilanteessa ei Hautamäen mukaan ole järkevää ruveta kilpailemaan tuotteiden hinnoilla, sillä se johtaa yleensä irtisanomisiin, mikä taas tuhoaa yrityksen innovatiivisuuden kannalta tärkeää pääomaa, kuten työntekijöiden hiljaista tietoa, ideoita ja verkostoja. (Hiltunen 2013.)

Edellä mainittujen globaalien muutostrendien, kuten digitalisaatiokehityksen ja sen mukanaan tuoman kolmannen teollisen vallankumouksen sekä ympäristöasioiden merkityksen lisääntymisen, on katsottu muuttavan merkittävästi yritysten toimintaympäristöä ja -edellytyksiä (Juhanko ym. 2015; Arponen ym. 2014; Härmäläinen 2014; Nurmio 2010). Tämän kehityksen myötä täällä toimivien yritysten toimintaympäristö on muuttunut ja muuttumassa niin paljon, etteivät vanhoja tuotteita ja liiketoimintamalleja puolustavat vaihtoehdot enää riitä takaamaan yritysten pitkän tähtäimen menestystä. Alasoini ja kumppanit (2014) eivät usko kotimaassa toimivien yritysten pääsevän kestäväälle kasvu-uralle ilman teollisten ja taloudellisten rakenteiden uusiutumista ja uudenlaisten kasvun lähteiden löytymistä. Heidän mukaan avainasemassa ovat innovaatiot ja uuden etsimisen, tutkimisen ja oppimisen kautta syntyvät oivallukset, jotka näkyvät yritysten uusina tuotteina, palveluina ja tapoina tuottaa niitä (emt).

Toisin sanoen yhä keskeisemmäksi pärjäämiskeinoksi yritysten rakennemuutoksessa nousee niiden kyky kehittää merkittävästi muuttuneeseen ja muuttuvaan toimintaympäristöön soveltuvia uusia tuotteita, palveluita ja liiketoimintamalleja. Mutta millaisia sitten ovat tähän toimintaympäristöön soveltuvat tuotteet, palvelut ja liiketoimintamallit? Millaiset tuotteet, palvelut ja liiketoimintamallit tarjoaisivat uudessa toimintaympäristössä pitkällä tähtäimellä kestäväää kilpailuetua? Suomi ei luonnollisestikaan ole ainoa maa, jossa on havah-

duttu globaaleihin muutostrendeihin liittyvään yritysten kilpailutilanteen muutokseen sekä sen aiheuttamaan uhkaan kotimaan yritystoiminnalle. Tätä on tarkasteltu mm. Kalifornian osavaltion 2000-luvun puolivälissä teettämässä selvityksissä, joiden avulla pyrittiin selvittämään niitä menestystekijöitä, joiden avulla Kaliforniaan sijoittuneet yritykset voivat pärjätä yritystoiminnan globalisoitumisen paineessa. Näissä selvityksissä tunnistettiin seuraavia yritysten pärjäämistä tukevia menestystekijöitä (Bay Area Economic Forum 2005; Morris 2006):

1. Erilaiset ”*asiakaspalvelukyvykkyudet*”, joilla tarkoitetaan esim. tuotteiden räätälöintikykyä, nopeaa toimitusaikakykyä, kysynnän vaihteluiden hallintakykyä, kykyä hallita tuotteen lyhyttä elinkaarta sekä kykyä välttää epäkuranttisuuden riskiä, tekijänoikeuksien loukkaamisen riskiä ja laaturiskiä.
2. Erilaiset ”*innovaatiokyvykkyudet*”, kuten kyvyt reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja tuottaa muuttuneessa toimintaympäristössä kilpailukykyisiä tuote-, palvelu-, toimintatapa- ja liiketoimintamalli-innovaatioita.

Näiden selvitysten mukaan uuteen toimintaympäristöön soveltuvat siis sellaiset tuotteet, palvelut ja liiketoimintamallit, jotka perustuvat asiakaspalvelu- ja innovaatiokyvykkyyksien hyödyntämiseen ja joille on yhteistä kyky tuottaa asiakkaalle merkittävää lisäarvoa. Pitkästi samat menestystekijät on tuotu esille myös mm. Prahaladin ja Krishanin (2011) ”Innovaation uusi aika” -kirjassa sekä Sitran vuonna 2011 julkaisemassa ”Teollinen Suomi. Tuotannon uudistuminen kriisin jälkeen” -teoksessa, jossa hahmotellaan uutta teollisen tuotannon perustaa Suomessa (Eloranta ym. 2011).

Elorannan ja kumppaneiden (2011) suomalaisen teollisuuden tulevaisuutta hahmottavassa julkaisussa tunnistetaan vielä kolmas yritysten tulevaisuuden menestyksen kannalta tärkeä tekijä, nimittäin yritysten ja yhteiskuntien lisääntynyt tarve huomioida sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyysliittymiä asioita. Kuten jo luvussa 2.3 todettiin, yritystoiminnan sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyysliittymiin asioihin on viime vuosina alettu kiinnittää lisääntyvässä määrin huomiota (Epstein 2008; Stoner & Wankel 2010; Benn et al. 2014; Hämäläinen 2014). Myös näkemykset siitä, että yrityksen kilpailukyky ja sitä ympäröivän luonnon ja ihmis-yhteisöjen hyvinvointi ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa, ovat lisääntyneet (Dyllick & Hockerts 2002). Näihin asioihin ovat kiinnittäneet huomiota mm. Porter ja Kramer (2006, 2011), jotka ovat luoneet jaetun arvon mallin. Tämä malli perustuu sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyysliittymien liiketoimintariskien ja -mahdollisuuksien monipuoliseen huomioimiseen liiketoiminnassa. Yrityksen mahdollisuudet luoda toiminnallaan taloudellista ja sosiaalista lisäarvoa ovat Porterin ja Kramerin (2006, 2011) mukaan suurimmat silloin, kun yritys tuottaa sekä taloudellista hyötyä yritykselle ja sen sidosryhmille, että suoraa sosiaalista hyötyä yritystä ympäröiville yhteisöille. Yritys tuottaa suoraa sosiaalista hyötyä silloin, kun sen tuottamat tuotteet, palvelut ja toimintaprosessit parantavat niiden yhteisöjen hyvinvointia, joiden keskuudessa yritys toimii. Tällöin yrityksen ja sen tuotteiden ja palveluiden kanssa kosketuksissa olevat yhteisöt suhtautuvat yrityksiin ja niiden toimintaan positiivisesti sekä voivat kokea yritykset luotettavina toimijoina. Tämä puolestaan tukee yrityksen liiketoimintaa näiden yhteisöjen keskuudessa myös pitkällä tähtäimellä. (Piirainen 2012.)

Suomessa sosiaalisen ja ekologisen kestävyysliittymien monipuolista hyödyntämistä yritystoiminnassa on tarkasteltu esimerkiksi Sitran ja Tekesin julkaisuissa (Arponen ym. 2014; Tikka & Gävert 2014; Hämäläinen 2013; Hautamäki 2010). Sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyysliittymien asioiden huomioimiseen liittyy erittäin merkittävä lisäarvon tuottamismahdollisuus. Erilaisten sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyysliittymien (esim. terveydenhoito ja cleantech) liittymien markkinoiden on ennakoitu kasvavan huomattavasti tulevina vuosina ja vuosikymmeninä. Samaan aikaan myös erilaisten yritystoimintaan liittyvien sosiaalisten ja ekologisten riskien on ennakoitu kasvavan. Nämä seikat puhuvat vahvasti sen puolesta, että kolmanneksi yritysten pitkän tähtäimen menestystekijäksi kannattaa nostaa ”*kestävyyskyvykkyudet*”. Niillä tarkoitetaan tässä kykyä, jotka tukevat yrityksiä sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyysliittymien seikkojen huomioinnissa liiketoiminnassa ja asiakkaille tuotettavien ratkaisujen tuottamisessa. (Arponen ym. 2014; Tikka & Gävert 2014; Hämäläinen 2014; Hautamäki 2010.)

Käsillä olevan opaskirjan yhtenä keskeisenä lähtökohtana on ollut yritystoiminnan ja yritysten toimintaympäristömuutoksen tarkastelu kestävyysnäkökulmasta. Tavoitteena on ollut auttaa yrityksiä löytämään pärjäämis- ja uudistumiskeinoja, jotka parantavat niiden pitkän tähtäimen pärjäämistä meneillään olevassa muutoksessa. Tämä opaskirja perustuu sille johtopäätökselle ja olettamukselle, että yritysten nykyisessä rakennemuutostilanteessa kestäväntä ja pitkäaikaisinta kilpailuetua yritykset saavat silloin, kun niiden liiketoiminta perustuu em. asiakaspalvelu-, innovaatio- ja kestävyyskyvykkyyksiin ja kun ne tuottavat näiden kyvykkyyksien avulla asiakkailleen merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestäväää lisäarvoa. Tällöin erityisesti korkean kustannustason maissa toimivat yritykset pystyvät tuottamaan sellaisia tuotteita ja palveluita, joilla on kysyntää myös pitkällä aikavälillä silloinkin, kun eletään hitaan kasvun aikaa. Näin nämä kyvykkyydet auttavat yrityksiä vastaamaan globaalien muutostrendien yrityksille ja niiden asiakkaille asettamiin haasteisiin tavalla, joka tukee yritysten pitkän tähtäimen pärjäämistä.

Asiakkaalle merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestäväää lisäarvoa tuottavista tuotteista, palveluista, toimintatavoista ja liiketoimintamalleista käytetään opaskirjassa nimitystä ”vaativat ratkaisut”. Ne on jaettu kolmeen ryhmään: 1) asiakaspalvelukyvykkyyksiin perustuviin vaativiin asiakaspalveluratkaisuihin, 2) innovaatiokyvykkyyksiin perustuviin vaativiin innovaatoratkaisuihin sekä 3) kestävyyskyvykkyyksiin perustuviin vaativiin kestävyysratkaisuihin. Seuraavassa taulukossa 1. on kuvattu näiden vaativien ratkaisujen tunnuspiirteitä. On hyvä huomata, että erot kolmen eri vaativan ratkaisutyypin välillä ovat vain analyttisiä. Käytännössä yritysten asiakkailleen tuottamiin vaativiin ratkaisuihin voi sisältyä yhtä aikaa vaativille asiakaspalveluratkaisuille, vaativille innovaatoratkaisuille tai vaativille kestävyysratkaisuille ominaisia tunnuspiirteitä.

Taulukko 1. Vaativien asiakaspalvelu-, innovaatio- ja kestävyysratkaisujen tunnuspiirteitä.

Vaativat asiakaspalveluratkaisut
<ul style="list-style-type: none"> • Pitkällä tähtäimellä taloudellisesti kannattavia niin yritysten, asiakkaiden kuin yhteiskunnan kannalta • Yksilöllisiä, monipuolisia ja pitkäjänteisiä, huomioivat asiakkaiden yksilöllisiä pitkän tähtäimen kokonaistarpeita ja kokonaisuutta <ul style="list-style-type: none"> ○ ratkaisevat kerralla monta toisiinsa liittyvää asiakkaan ongelmaa ○ tarjoavat pitkällä tähtäimellä kestävän ratkaisun asiakkaan ongelmiin ○ huomioivat niiden käytöstä asiakkaalle aiheutuvat pitkän aikavälin kustannukset • Ovat asiakkaiden kannalta joustavia sekä moni- ja helppokäyttöisiä <ul style="list-style-type: none"> ○ ovat asiakaskohtaisesti räätälöitävissä ○ asiakas pystyy hyödyntämään näitä ratkaisuja useaan erilaiseen käyttötarpeeseen ○ asiakas pystyy hyödyntämään niitä, vaikka hänen tarpeissaan tai toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia ○ asiakas pystyy yhdistelemään niitä joustavasti esimerkiksi muiden yritysten tuottamien ratkaisujen kanssa (ts. ne tukevat tuote- ja palveluekosysteemien muodostumista) ○ ovat monikäyttöisyyden ohella myös helppokäyttöisiä, asiakas pystyy helposti hyödyntämään ratkaisujen tarjoamia erilaisia käyttömahdollisuuksia
Vaativat innovaatoratkaisut
<ul style="list-style-type: none"> • Pitkällä tähtäimellä taloudellisesti kannattavia niin yritysten, asiakkaiden kuin yhteiskunnan kannalta • Innovatiivisia uusia tuotteita, palveluita ja liiketoimintamalleja, jotka parantavat yrityksen kykyä tuottaa asiakkailleen merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestävää lisäarvoa <ul style="list-style-type: none"> ○ parantavat asiakkaiden yksilöllisten pitkän tähtäimen kokonaistarpeiden huomioimista ○ parantavat asiakkaiden, henkilöstön, muiden ihmisten tai luonnon hyvinvointia ○ parantavat asiakkaiden tarpeissa tapahtuvien muutosten huomioimista ○ parantavat asiakkaiden kykyä uudistua ja vastata heidän toimintaympäristössään tapahtuvien muutosten aiheuttamiin haasteisiin ja hyödyntää niihin liittyviä mahdollisuuksia • Innovatiivisia toimintatapoja, jotka parantavat yrityksen tai sen asiakasyritysten kykyä tuottaa asiakkailleen taloudellisesti kannattavasti vaativia asiakaspalvelu-, innovaatio- tai kestävyysratkaisuja
Vaativat kestävyysratkaisut
<ul style="list-style-type: none"> • Pitkällä tähtäimellä taloudellisesti kannattavia niin yritysten, asiakkaiden kuin yhteiskunnan kannalta • Edistävät luonnon ja ihmisten pitkän tähtäimen hyvinvointia <ul style="list-style-type: none"> ○ vähentävät päästöjä, jätteitä, raaka-aineiden ja energian käyttöä ○ parantavat luonnon monimuotoisuutta ja uusiutumiskykyä ○ parantavat asiakkaiden, henkilöstön ja muiden ihmisten henkistä ja fyysistä terveyttä • Parantavat asiakasyritysten mahdollisuuksia hyödyntää luonnon ja ihmisten hyvinvoinnin edistämiseen liittyviä liiketoimintamahdollisuuksia • Pyrkivät minimoimaan ratkaisujen tuottamiseen ja käyttöön liittyviä negatiivisia lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia luonnon ja ihmisten hyvinvoinnille

3.1 Kuinka yritykset voivat parantaa kykyään tuottaa vaativia ratkaisuja

Tämän luvun nimessä tiivistyy yksi keskeisimmistä kysymyksistä, johon käsillä oleva opaskirja pyrkii tarjoamaan vastauksia. Jos ja kun yritykset voivat nykyisessä rakennemuutostilanteessa parantaa pitkän tähtäimen pärjäämiskykyään erikoistumalla vaativien ratkaisujen tuottamiseen asiakkailleen, niin kuinka yritykset sitten voivat kehittää kykyään tuottaa vaativia ratkaisuja? Mitään helppoja ja nopeita keinoja tähän ei ole. Kyetäkseen tuottamaan vaativia ratkaisuja tavalla, joka on taloudellisesti kannattava, yrityksen toimintatavan on hyvin kokonaisvaltaisesti tuettava tätä. Niin liiketoimintamallin kuin myös kaikkien rakenteiden, kulttuurien ja käytäntöjen on tuettava sitä. Toisin sanoen koko sen perustan, jolle yritystoiminta perustuu, on tuettava vaativien ratkaisujen tuottamista. Opaskirjan keskeisenä tarkoituksena on tarjota yritysten kehittämisestä kiinnostuneilla työkaluja sellaisen perustan rakentamiseen yritystoiminnalle, joka tukee yrityksiä vaativien ratkaisujen tuottamisessa taloudellisesti kannattavalla tavalla.

Vaativien asiakaspalvelu-, innovaatio- ja kestävyysratkaisujen tuottaminen tarkoittaa ja edellyttää käytännössä sitä, että yritys huomioi monipuolisesti ja pitkäjänteisesti asioita, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn tuottaa asiakkailleen merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestäväää lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Nämä asiat voivat liittyä yrityksen omaan toimintaan, asiakkaaseen sekä yrityksen ja asiakkaan toimintaympäristöön. Opaskirjassa tuodaan esille neljä teemaa ja asiakokonaisuutta, jotka vaikuttavat keskeisesti yrityksen kykyyn huomioida monipuolisesti ja pitkäjänteisesti vaativien ratkaisujen tuottamisen kannalta oleellisia asioita. Seuraavat neljä asiakokonaisuutta vaikuttavat näin oleellisesti yritysten kykyyn tuottaa vaativia ratkaisuja, eli kykyyn tuottaa asiakkaiden yksilöllisiä ja pitkän tähtäimen kokonaistarpeita palvelevia ratkaisuja, kykyyn tuottaa innovaatioita ja kykyyn huomioida ja edistää liiketoiminnassaan ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyYTEEN liittyviä asioita:

1. kompleksisuus, paradoksit ja niiden hyödyntämiskyky
2. yhteistoiminnallinen vaativien ratkaisujen tuottamistapa
3. kysynnän alenemistilanteisiin liittyvät yritysten pärjäämiskeinot
4. johtamis- ja organisointikäytännöt sekä niihin sisältyvät perusoletukset yritystoiminnasta, yritystoimintaan liittyvän todellisuuden luonteesta ja yritystoimintaan liittyvästä tiedosta.

Seuraavissa luvuissa 4, 5, 6 ja 7 tarkastellaan lähemmin näitä neljää teemaa. Näiden lukujen perussanoman voi tiivistää seuraavasti. Yritykset voivat parantaa kykyään tuottaa vaativia ratkaisuja a) parantamalla kompleksisuuden ja paradoksien hyödyntämiskykyään, b) parantamalla kykyään tuottaa vaativia ratkaisuja yhdessä tärkeiden sidosryhmien kanssa, c) hyödyntämällä kysynnän alenemistilanteessa pärjäämiskeinoja ja -strategioita, jotka tukevat vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista, ja d) luopumalla johtamis- ja organisointikäytännöistä, jotka eivät tue vaativien ratkaisujen tuottamista sekä ottamalla käyttöön niiden tuottamista tukevia johtamis- ja organisointikäytäntöjä.

4. Kompleksisuus, paradoksit ja niiden hyödyntämiskyky

Vaativien ratkaisujen tuottamisen yhtenä keskeisenä edellytyksenä voidaan pitää sitä, että yritykset ja niiden keskeiset sidosryhmät kykenevät sietämään, ymmärtämään ja hyödyntämään kompleksisuutta ja paradokseja. Erikoistuminen vaativien ratkaisujen tuottamiseen tarkoittaa nimittäin erikoistumista pitkällä tähtäimellä kestävien ratkaisujen tuottamiseen kompleksisiin ja paradoksaalisiin ongelmiin. Arkikielessä kompleksisuutta pidetään usein synonyyminä käsitteelle monimutkaisuus. Kompleksisuuteen liittyy kuitenkin myös monia muita ulottuvuuksia, jotka on hyvä tunnistaa ja ymmärtää, mikäli halutaan parantaa yritysten kykyä tuottaa vaativia ja pitkällä tähtäimellä kestäviä ratkaisuja. Mutta mitä tarkalleen ottaen kompleksisuudella ja paradokseilla tässä yhteydessä tarkoitetaan? Tähän kysymykseen lähdetään hakemaan vastauksia tässä luvussa.

4.1 Mitä on yritystoiminnan kompleksisuus

Yritysten kansainvälisen työnjaon syvenemiskehityksen myötä yritystoiminnan kompleksisuuden on nähty lisääntyneen. Tällä on viitattu mm. eri maiden ja eri maissa toimivien yritysten keskinäisen yhteistyön ja riippuvuuden lisääntymiseen, yritysten yhteistyöverkostojen laajentumiseen, erilaisen kulttuuritaustan omaavien asiakkaiden, henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden lisääntymiseen ja yritystoimintaan liittyvien erilaisten tavoitteiden ja vaatimusten lisääntymiseen (Dotlich et al. 2014). Tämän kehityksen myötä yritystoiminnan on koettu muuttuneen aiempaa vaikeammin hallittavaksi ja kontrolloitavaksi, kun sekä yritystoimintaan vaikuttavien tekijöiden ja niiden keskinäisten kytkösten määrä, että keskenään ristiriitaisten tavoitteiden ja intressien määrä ovat lisääntyneet. Joidenkin kompleksisuustutkijoiden mielestä yritysten toiminnasta vastaavien kyvystä sietää ja hyödyntää kompleksisuutta on tullut yksi yritystoiminnan keskeinen selviytymisen ja menestymisen edellytys (Storey & Salaman 2009; Dotlich et al. 2014).

Kun tutkijat esittävät näkemyksiään kompleksisuudesta, ne perustuvat usein kompleksisuusajatteluun, jonka juuret ovat luonnontieteissä ja systeemiteoriassa. Kompleksisuusajattelu tukeutuu systeemijähteluun ja tarkastelee todellisuutta systeemeistä muodostuvana monimutkaisena kokonaisuutena. Luonnontieteiden ja insinööritieteiden puolelta kompleksisuusnäkökulman hyödyntäminen on levinnyt myös yhteiskuntatieteisiin (Urry 2005; Byrne & Callaghan 2014). Kompleksisuutta koskevat tieteelliset näkemykset on mahdollista jakaa kahteen ryhmään: kapeisiin ja laajoihin (Stacey ym. 2000; Byrne & Callaghan 2014).

Kapea kompleksisuusajattelu tarkastelee organisaatiota monimutkaisena järjestelmänä, jonka kehitystä ja toimintaa ohjaavat yksinkertaiset ja muuttumattomat säännöt ja lainalaisuudet. Tällaisen organisaation toiminta on hyvin pitkälle ennustettavaa ja kontrolloitavaa. Luotettavien menetelmien avulla tuotetun organisaatiota koskevan tiedon oletetaan olevan yksiselitteistä ja objektiivista. Kerättyään riittävästi luotettavaa tietoa organisaatiosta ja sen toimintaa ohjaavista säännöistä, johto pystyy yksinään hyvin pitkälle kontrolloimaan ja ohjaamaan organisaation toimintaa. (Stacey ym. 2000)

Laajan kompleksisuusnäkömyksen mukaan organisaation kehityksen ennustettavuus ja kontrolloitavuus on hyvin rajallista. Organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joita ei etukäteen voida ennustaa ja tietää. Organisaatio nähdään paitsi monimutkaisena, myös elävänä, ympäristönsä kanssa yhteen kytkeytyneenä, jatkuvasti kehittyvänä, kehkeytyvänä ja oppivana organismina ja järjestelmänä (Stacey ym. 2000; Byrne & Callaghan 2014). Organisaatiota koskevan tiedon nähdään olevan moniselitteistä ja riippuvaista myös tiedon tuottajista ja heidän viitekehiksestään. Tiedon tuottaminen nähdään toisin sanoen kompleksisena sosiaalisena prosessina. Laajasta kompleksisuusnäkömyksestä käsin katsottuna yritystoiminnan kompleksisuus liittyy siis sekä yritystodellisuuteen ja sen luonteeseen (ontologiaan), että yritystoimintaa koskevaan tietoon ja sen luonteeseen (epistemologiaan).

Laajan kompleksisuusajattelun näkökulmasta kapeat kompleksisuusnäkömykset eivät edusta kompleksisuusajattelua, vaan ennemminkin ”monimutkaisuusajattelua” (Stacey ym. 2000; Byrne & Callaghan 2014). Kapean kompleksisuusajattelun on nähty soveltuvan huonosti nykyisten erittäin monimutkaisten sekä suurten muutosten ja epävarmuuden leimaamien yhteiskuntien ja niille ominaisten ongelmien tarkasteluun. Sen on katsottu tarjoavan hyvin rajoittuneen tavan ymmärtää organisaatioita ja niiden muutosta. Tarkastellessaan

organisaatioita rationaalisina järjestelminä kapea kompleksisuusajattelu ei esimerkiksi tunnista ja tunnusta sosiaalisen todellisuuden ja siitä saatavan tiedon moniselitteisyyttä, sosiaaliseen todellisuuteen liittyviä paradokseja (näistä lisää luvussa 4.2), sosiaalisen todellisuuden ennustamattomuutta eikä valintojen ja toiminnan eettistä ulottuvuutta (Stacey ym. 2000; Byrne & Callaghan 2014).

Käsillä olevassa opaskirjassa yritystoimintaan ja vaativien ratkaisujen tuottamiseen liittyvää kompleksisuutta sekä sen asettamia haasteita yritystoiminnalle tarkastellaan laajan kompleksisuusajattelun näkökulmasta, koska sen katsotaan tukevan yrityksiä vaativien ja pitkällä tähtäimellä kestävien ratkaisujen tuottamisessa paremmin kuin kapean kompleksisuusajattelun.

Laajan kompleksisuusajattelun näkökulmasta yritystoimintaan liittyvän todellisuuden kompleksisuus tarkoittaa seuraavaa (Stacey ym. 2000; Luscher et al. 2006; Storey & Salaman 2009; Dotlich et al. 2014):

- a) liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön monimutkaisuutta, mikä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että liiketoimintaan vaikuttaa suuri määrä erilaisia tekijöitä, joiden välillä on suuri määrä erilaisia yhteyksiä ja riippuvuuksia, ja toiseksi sitä, että liiketoimintaympäristö koostuu suuresta määrästä erilaisia tekijöitä, joiden välillä on suuri määrä erilaisia yhteyksiä ja riippuvuuksia
- b) liiketoiminnan ja toimintaympäristön (ml. liiketoimintaan vaikuttavien tekijöiden ja niiden välisten yhteyksien ja riippuvuuksien) muuttuvuutta ja tämän muutoksen ennustamattomuutta
- c) liiketoimintaan (esim. tavoitteisiin, intresseihin ja sidosryhmiin) liittyviä ristiriitaisuuksia ja ristiriitoja.

Yritystoimintaa koskevan tiedon kompleksisuus taas tarkoittaa seuraavaa (Stacey ym. 2000; Luscher et al. 2006; Storey & Salaman 2009; Dotlich et al. 2014):

- d) liiketoiminnan ja siihen liittyvien ongelmien, ratkaisujen ja tiedon moniselitteisyyttä ja -tulkintaisuutta
- e) liiketoimintaan olennaisesti liittyviä paradokseja eli asioita, joiden voi nähdä olevan yhtä aikaa keskenään ristiriidassa ja toinen toisiaan tukevia, kuten esimerkiksi lyhyen tähtäimen tuloksellisuus vs. pitkän tähtäimen uudistuminen ja toiminnan keskittäminen vs. hajauttaminen.

Yritystoimintaan liittyy useita erilaisia paradokseja. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin paradokseja ja sitä, miten ne liittyvät yritystoimintaan.

4.2 Mitä ovat paradoksit

Eräänä laajan kompleksisuuskäsityksen tuomana merkittävänä lisäarvona voidaan pitää sitä, että se nostaa paradoksit yhdeksi tärkeäksi organisaatiotodellisuuden kompleksisuutta ilmentäväksi asiaksi. Paradokseja eli paradoksaalisia ongelmia voidaan pitää yhtenä vaativien ratkaisujen tuottamiseen läheisesti liittyvänä asiana. Paradoksien ja niiden erityispiirteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen lisäävät näin merkittävälle tavalla ymmärrystämme niistä haasteista ja mahdollisuuksista, joita yritystoiminnassa liittyy vaativien ja pitkällä tähtäimellä kestävien ratkaisujen tuottamiseen kompleksisiin ongelmiin.

Paradoksi on siis yksi tärkeä kompleksisuuden ulottuvuus. Paradokseilla viitataan usein intuition vastaisilta ja ristiriitaisilta tuntuviin ilmiöihin ja asioihin. Oxford English -sanakirjan mukaan paradoksi tarkoittaa väitettä tai periaatetta, joka on vastoin yleistä näkemystä tai odotusta ja jota tästä syystä pidetään ihmeellisenä tai uskomattomana (Ehnert 2009). Paradokseille on myös ominaista, että niihin sisältyy jännitteitä, itseään vahvistavia kehiä, ristiriitaisuutta ja moniselitteisyyttä. Paradokseista voidaan erottaa loogiset paradoksit sekä maailmaan ja ihmistoimintaan liittyvät sosiaaliset paradoksit (Ehnert 2009; Storey & Salaman 2009). Ensiksi mainituilla viitataan sellaisiin filosofisiin sanaleikkeihin ja tieteelliseen järkeilyyn, jota edustaa esimerkiksi lause ”minä valehtelen”. Tällaisille sanaleikeille on tyypillistä, että niihin sisältyy kompa ja sisäinen ristiriita. Tässä opaskirjassa kiinnostuksen kohteena eivät ole sanaleikit ja loogiset paradoksit, vaan ihmistoimintaan liittyvät sosiaaliset paradoksit. Eli kun tässä opaskirjassa viitataan paradokseihin, niillä tarkoitetaan sosiaalisia paradokseja. Paradoksit ovat siis sosiaalisesti tuotettuja ilmiöitä, jotka ovat olemassa vain ihmisten ajatuksissa ja ihmisten tekeminä tulkintoina (Ehnert 2009). Niiden voi katsoa edustavan sekä todel-

lisuuden kompleksisesta luonteesta johtuvaa että todellisuuden havainnointitapaan ja tietoon liittyvää kompleksisuutta. Paradokseihin liitetty ristiriidat ja jännitteet johtuvat ihmisten kompleksisesta todellisuudesta tekemistä yksinkertaistuksista ja dikotomioista, joita ihmiset tuottavat esimerkiksi joko–tai-ajattelun avulla (Lewis 2000). Lyhyesti sanottuna paradoksit ovat siis sekä ihmisten tuottamia vastakkainasetteluja, ristiriitoja ja jännitteitä, että ihmisten tapoja hahmottaa kompleksista todellisuutta (Storey ja Salaman 2009).

Ihmiset hahmottavat ja kuvaavat paradokseja usein toisiinsa jännitteisessä suhteessa olevien käsiteparien eli dualiteettien avulla. Paradoksin käsite poikkeaa dualiteetin käsitteestä siinä, että paradoksi on käsitteenä laajempi ja siihen voi sisältyä useita dualiteetteja ja ristiriitaisuuksia (Ehnert 2009). Seuraavaan listaan on koottu joitain yritystoimintaan usein liitettyjä dualiteetteja (Storey & Salaman 2009; Bloodgood & Chae 2010; Dotlich et al. 2014):

- jatkuvuus – muutos
- tehokkuus – uudistuminen (innovatiivisuus)
- vastuullisuus – vapaus
- yksilöllisyys – tiimityö
- toiminta – reflektointi
- kilpailu – yhteistyö
- keskittäminen – hajauttaminen
- globaali – lokaali
- vertikaalinen – horisontaalinen integraatio
- erikoistuneet – yleiset roolit.

Yritystoimintaan liittyvät dualiteetit ovat tyypillisesti asioita tai tavoitteita, joiden molempien edistämistä tai hyödyntämistä yritystoiminnassa pidetään tärkeänä ja tarpeellisena, mutta joiden yhtäaikainen edistäminen tai hyödyntäminen koetaan kuitenkin vaikeaksi, koska nämä tavoiteltavat asiat ovat keskenään enemmän tai vähemmän ristiriidassa ja tuntuvat lyövän toinen toistaan korvalle.

4.3 Kompleksisuuden hallintakeinot ja hyödyntämiskyky

Tässä luvussa kiinnostuksen kohteena ovat kompleksisuuden hallintakeinot. Ihmisten, ihmisyhteisöjen ja organisaatioiden erilaiset kompleksisten ongelmien ratkaisukeinot tai kompleksisuuden hallintakeinot voidaan karkeasti luokitella kahteen ryhmään: 1) ”defensiivisiin” eli niihin, jotka perustuvat todellisuuden ja tiedon kompleksisuuden torjuntaan, piilottamiseen ja vähentämiseen ja 2) ”hyödyntäviin” eli niihin, jotka perustuvat sen hyväksymiseen ja hyödyntämiseen. Niin yksittäisten ihmisten kuin ihmisyhteisöjen ja organisaatioiden selviytyminen ja pärjääminen eri toimintaympäristöissä edellyttävät, että ihmiset hyödyntävät näitä molempia kompleksisuuden hallintakeinoja. Se, missä määrin ihmisten olisi kulloinkin järkevää turvautua defensiivisiin ja missä määrin hyödyntäviin kompleksisuuden hallintakeinoihin, riippuu kulloisestakin tilanteesta. Kompleksisuutta voidaan torjua mm. siten, että nähdään kompleksiset ongelmat yksinkertaisina tai monimutkaisina ongelmina.

Liian kompleksiseksi koettu todellisuus ja tieto koetaan usein ahdistavaksi, uhkaavaksi ja stressaavaksi. Defensiivisten kompleksisuuden hallintakeinojen avulla pyritään vähentämään tätä koetun todellisuuden kompleksisuutta eli esimerkiksi sen epävakautta, ennustamattomuutta, muuttuvuutta, monimutkaisuutta, moninaisuutta, moniselitteisyyttä sekä siitä aiheutuvaa ahdistusta, pelkoa ja stressiä. Tiivistäen: defensiiviset hallintakeinot auttavat meitä kokemaan todellisuuden riittävän hallittavana, ymmärrettävänä ja ennakoitavana, että se ei tunnu meistä liian ahdistavalta ja uhkaavalta.

Ihmisten kyky sietää, ymmärtää ja hyödyntää heitä ympäröivän todellisuuden ja sitä koskevan tiedon kompleksisuutta on rajallinen. Todellisuus on aina kompleksisempi kuin mitä ihminen pystyy sietämään ja ymmärtämään (Valkokari ym. 2011). Myös todellisuutta koskeva tieto voidaan kokea tässä suhteessa liian kompleksiseksi. Tästä syystä ihmiset eivät pysty turvautumaan pelkästään kompleksisuuden hyväksyviin, huomioiviin ja sitä hyödyntäviin hallintakeinoihin, koska silloin he kokisivat todellisuuden liian kompleksiseksi, ahdistavaksi ja uhkaavaksi. Tästä taas olisi todennäköisenä seurauksena lamaantuminen sekä kyvyttömyys tai haluttomuus hyväksyä ja tunnistaa kompleksisuutta (Valkokari ym. 2011). Tämän vuoksi ihmiset

tarvitsevat kompleksisuutta hyödyntävien kompleksisuuden hallintakeinojen tueksi aina myös defensiivisiä hallintakeinoja. Kompleksisuuden hyödyntäminen edellyttää siis defensiivisten ja hyödyntämiseen perustuvien kompleksisuuden hallintakeinojen tasapainottamista keskenään niin, että kompleksisuutta hyödyntävien hallintakeinojen käyttö ei aiheuta liikaa negatiivisia tuntemuksia ja että vanhan ja uuden välillä kyetään säilyttämään luova jännite. (Lewis 2000.)

Kompleksisuuden hallintakeinoilla on psyykkisen ulottuvuuden lisäksi myös sosiaalinen ja vallankäyttöön liittyvä ulottuvuus. Niitä käytetään organisaatioissa myös omien intressien puolustamiseen ja edistämiseen sekä organisaatioiden olemassa olevien rakenteiden, käytäntöjen ja hierarkioiden puolustamiseen ja muuttamiseen. Saavutetun valta-aseman tai jonkun itselle tärkeän uskomuksen puolustaminen perustuu usein kompleksisuuden torjuntaan ja siihen, että pyritään piilottamaan (sosiaaliseen) todellisuuteen liittyvää kompleksisuutta ja esittämään asiat yksinkertaisempina, yksiselitteisempinä (ts. mustavalkoisempina) ja ristiriidattomimpana, kuin mitä ne todellisuudessa ovat.

Kompleksisuutta hyödyntäviä hallintakeinoja tarvitaan mm. muutoksen edistämisen ja muutokseen sopeutumisen tukemisessa. Niitä tarvitaan ja käytetään esimerkiksi silloin, kun ihmisten toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia eivätkä heidän vanhat ajattelu- ja toimintatapansa enää toimi halutulla tavalla. Kompleksisuutta hyödyntävät hallintakeinot auttavat vanhoihin ajattelu- ja toimintatapoihin liittyvien oletusten kyseenalaistamisessa, uusien näkökulmien löytämisessä, sekä uudenlaisille oletuksille perustuvien, (ainakin joidenkin tahojen näkökulmasta) uuteen toimintaympäristöön paremmin sopivien ajattelu- ja toimintatapojen muodostamisessa. Todellisuuden kompleksisuutta hyödyntävien hallintakeinojen avulla ihmiset pysyvät myös tuottamaan todellisuuden moninaisuutta hyödyntäviä ja erilaisia asioita luovasti ja uudella tavalla yhdistäviä tuotoksia (esim. musiikkia, kirjallisuutta, tutkimustietoa, tuote-, palvelu-, toimintatapa- ja liike-toimintamalli-innovaatioita). Vaikka defensiiviset kompleksisuuden hallintakeinot ovat yleisesti ottaen tarpeellisia ja hyödyllisiä, niin joissain tilanteissa, esimerkiksi silloin kun toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia, niiden liiallisesta painottamisesta kompleksisten tilanteiden hallinnassa voi aiheutua ihmisille enemmän haittaa kuin hyötyä. (Lewis 2000.)

Laajan kompleksisuusajattelun näkökulmasta yritysten ja niiden keskeisten sidosryhmien kyky sietää ja hyödyntää kompleksisuutta riippuu niiden kyvystä (Lewis 2000; Stacey ym. 2000; Storey & Salaman 2009; Byrne & Callaghan 2014; Dotlich et al. 2014)

- a) tunnistaa ja sietää kompleksisuutta yrityksen ja eri sidosryhmien toiminnassa ja toimintaympäristössä
- b) nähdä laaja-alaisesti yrityksen ja sidosryhmien toimintaan vaikuttavien asioiden keskinäisiä riippuvuus- ja vaikutussuhteita
- c) sietää ja hyödyntää yrityksen ja sidosryhmien toimintaan liittyviä ristiriitoja, monitulkintaisuutta, ennustamattomuutta ja paradokseja
- d) tehdä laaja-alaista yhteistyötä tavoitteiltaan sekä ajattelu- ja toimintatavoiltaan erilaisten ihmisten ja ammatti- ja intressiryhmien kanssa
- e) sovittaa yhteen ja edistää liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä useita keskenään ristiriidassa olevia tavoitteita ja intressejä
- f) sietää ja lieventää kompleksisuuden hyödyntämisestä aiheutuvia negatiivisia tuntemuksia (esim. ahdistusta ja pelkoa)
- g) tasapainottaa ja sovittaa yhteen defensiivisiä ja hyödyntämiseen perustuvia kompleksisuuden hallintakeinoja keskenään niin, että ei tulla painottaneeksi kumpaakaan niistä liikaa.

Kyky tehdä laaja-alaista yhteistyötä erilaisten ihmisten ja sidosryhmien kanssa edellyttää mm. kykyä tunnistaa ja huomioida heidän erilaisia tarpeitaan, toiveitaan ja intressejään. Kyky sietää ja hyödyntää ennustamattomuutta tarkoittaa mm. kykyä valmistautua ennakoimattomaan eli kykyä poisoppia vanhasta ja reagoida nopeasti tulevaisuudessa tapahtuviin ennakoimattomiin muutoksiin.

Kompleksisuuden hyödyntämisessä tärkeään rooliin nousevat myös tähän hyödyntämiseen osallistuvien väliset suhteet sekä kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot. Osallistujien väliset luottamukselliset suhteet vähentävät ja auttavat sietämään paremmin kompleksisuuden hyödyntämisen synnyttämiä negatiivisia tuntemuksia. Kaksisuuntainen vuorovaikutus ja kommunikaatio tukevat osallistujien tarpeiden ja intressien monipuolista huomioimista, auttavat keskinäisen luottamuksen synnyttämisessä sekä kompleksisuuden synnyttämien negatiivisten tuntemuksien lieventämisessä ja sietämisessä. Luottamukselliset suhteet ja kaksisuuntainen vuorovaikutus ja kommunikaatio tukevat myös defensiivisten ja hyödyntämiseen perustuvien kompleksisuuden hallintakeinojen tasapainottamista niin, että kyetään säilyttämään luova jännite vanhan ja uuden välillä. (Stacey 2011)

Yritysten kompleksisuuden hyödyntämiskykyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on mahdollista tarkastella eri toimijatasoilla, esimerkiksi yksilö-, tiimi-, organisaatio- ja organisaatioverkostotasolla. Yksittäisen yrityksen kompleksisuuden hyödyntämiskyky on viime kädessä riippuvainen näillä kaikilla tasoilla olevien toimijoiden ja toimijaryhmien kompleksisuuden hyödyntämiskyvystä.

4.3.1 Kompleksiset ongelmat ja niiden ratkaisutavat

Kompleksisuuden hallintakeinot voidaan nähdä myös kompleksisten ongelmien ratkaisukeinoina. Kompleksiset ongelmat edellyttävät erilaisia ongelman ratkaisutapoja kuin yksinkertaisemmat ongelmat. Tästä syystä on hyvä tunnistaa erilaiset ongelmatyypit ja niille soveltuvat ongelmien ratkaisutavat. Glouberman & Zimmerman (2004) ovat erottaneet toisistaan kolme erilaista ongelmatyyppiä: yksinkertaiset, monimutkaiset ja kompleksiset ongelmat (taulukko 2.). Ongelmanratkaisutavat, jotka soveltuvat yksinkertaisten ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen, eivät sovellu kompleksisten ongelmien ratkaisemiseen, varsinkin jos haetaan pitkällä tähtäimellä kestäviä ja oikeasti toimivia ratkaisuja.

Taulukko 2. Erilaisia ongelmatyyppejä (Glouberman & Zimmerman 2004; Snowden and Boone 2007).

Yksinkertainen ongelma	Monimutkainen ongelma	Kompleksinen ongelma
Ongelmaan on olemassa selkeä, yksinkertainen ja pysyvä ratkaisu.	Ongelmaan on olemassa monimutkainen ja pysyvä ratkaisu.	Ongelmaan ei yhtä oikeaa ja pysyvää ratkaisua.
Ongelmaan liittyvät syy- seuraus-suhteet ovat selkeitä ja helposti hahmotettavissa.	Ongelmaan liittyvät syy- seuraus-suhteet ovat monimutkaisia ja vaikeasti hahmotettavissa.	Syitä johonkin ongelmaan voi olla useita. Syy ja seuraus ovat yhteen kytkeytyneitä, niitä on vaikea erottaa toisistaan. Syy- ja seuraussuhteet voivat muuttua.
Ratkaisun tuottaminen ei edellytä suurta asiantuntijuutta.	Ratkaisun tuottaminen edellyttää korkean tason asiantuntijuutta useilta eri aloilta.	Asiantuntijatieto ei riitä ratkaisujen tuottamiseen.
Ratkaisun tuloksena on standardituote.	Ratkaisun tulokset ovat samanlaisia kriittisiltä osin.	Ratkaisun tulos on joka kerta ainutkertainen.
Esimerkki yksinkertaisesta ongelmasta ja ratkaisusta: ruuan tekeminen ruokareseptin avulla.	Esimerkki monimutkaisesta ongelmasta ja ratkaisusta: raketin lähettäminen kuuhun.	Esimerkki kompleksisesta ongelmasta ja ratkaisusta: lapsen kasvatusta.

Mascarenhas (2011) on erottanut toisistaan vielä kompleksiset ja erittäin kompleksiset ongelmat. Kompleksisia ovat ongelmat, jotka voidaan selkeästi määritellä, mutta joihin ei ole selkeitä ja pysyviä ratkaisuja. Esimerkkejä tällaisista ongelmista ovat Mascarenhasin (2011) mukaan kantasolu-tutkimus, abortti, eutanasia ja kansainvälinen työlaainsäädäntö. Erittäin kompleksisia taas ovat erilaiset sosiaalisesti kompleksiset taloudelliset ja poliittiset ongelmat, joihin ei ole tiedossa selkeitä määrittelyitä eikä selkeitä, helposti toteutettavia ja pysyviä ratkaisuja. Mascarenhas (emt.) nimittää näitä erittäin kompleksisia ongelmia pirullisiksi ongelmiksi. Tällaisia ongelmia ovat mm. globaali ilmastonmuutos ja globaali köyhyys.

Yritykset ovat perinteisesti erikoistuneet tuottamaan yksinkertaisia ratkaisuja yksinkertaisiksi tulkittuihin ongelmiin. Kyky tuottaa vaativia ratkaisuja edellyttää yrityksiltä kykyä tuottaa pitkällä tähtäimellä kestäviä ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin. Tämä edellyttää yritysten keskeisiltä sidosryhmiltä kykyä tunnistaa

kompleksisia ongelmia ja kykyä ratkaista niitä oikealla, kompleksisten ongelmien ratkaisemiseen soveltuvala tavalla.

4.4 Paradoksien hallintakeinot ja hyödyntämiskyky

Paradoksinäkökulman on katsottu tarjoavan välineen ja työkalun, joka paitsi auttaa näkemään organisaation jokapäiväiseen toimintaan liittyvää kompleksisuutta, ristiriitaisuuksia ja ristiriitoja, myös käsittelemään ja hyödyntämään tätä kompleksisuutta rakentavalla ja organisaatiota hyödyttävällä tavalla (Evans & Doz 1992, viitattu Sutherland & Smith 2011; Bloodgood & Chae 2010). Eräs yrityksen kompleksisuuden hyödyntämiskyvyn hyvyyteen tai huonouteen oleellisesti vaikuttava asia onkin se, kuinka yrityksessä suhtaudutaan paradokseihin ja kuinka niitä pyritään ratkaisemaan tai hyödyntämään. Paradoksien hyödyntämiskyky on toisin sanoen yksi hyvän kompleksisuuden hyödyntämiskyvyn keskeinen ulottuvuus ja edellytys.

Myös paradoksien hallintakeinot eli paradoksaalisten ongelmien ratkaisukeinot voidaan jakaa kahteen ryhmään: 1) defensiivisiin ja 2) paradokseja hyödyntäviin hallintakeinoihin. Defensiivisille paradoksien hallintakeinoille on tunnusomaista, että

- Ei tunnisteta tai hyväksytä paradokseja.
- Pyritään pääsemään paradokseista eroon löytämällä niihin pysyviä ratkaisuja, joiden avulla niistä voidaan päästä kokonaan eroon.
- Hyödynnetään paradoksien hallinnassa vain joko- tai-ajattelua, eli
 - tarkastellaan dualiteettien eli toisiinsa jännitteissä suhteessa olevan käsiteparien muodostavia asioita toisilleen täysin vastakkaisina asioina ja toisistaan täysin erillisinä asioina
 - valitaan jompikumpi käsiteparin kuvaamista asioista jota pyritään edistämään ja pyritään saamaan muiden hyväksyntä tälle valinnalle korostamalla valitun ulottuvuuden positiivisia puolia ja toisen ulottuvuuden negatiivisia puolia
 - pyritään löytämään ratkaisu vain toiseen käsitepariin sisältyvistä asioista. (Ehnert 2009; Storey & Salaman 2009.)

Ihmisten ensireaktio paradokseihin on usein defensiivinen eli torjuva, koska ne voidaan kokea ahdistaviksi tai uhkaaviksi. Tällöin turvaudutaan em. kaltaisiin defensiivisiin paradoksien hallintatapoihin, joiden avulla ei tunnisteta paradokseja tai joiden avulla pyritään piilottamaan niitä ja pääsemään eroon niihin sisältyvistä ristiriitaisuuksista. Useiden paradokseihin perehtyneiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden mukaan niihin sisältyviä jännitteitä ja ristiriitoja ei kuitenkaan voi koskaan kokonaan poistaa (Ehnert 2009; Storey & Salaman 2009; Sutherland & Smith 2011; Dotlich et al. 2014). Heidän mukaansa paradokseille on tunnusomaista, että niihin ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua, joka poistaisi niihin liittyvät ristiriidat ja jännitteet pysyvästi. Paradokseihin sisältyviä jännitteitä ja ristiriitoja on mahdollista tilapäisesti vähentää, mutta niitä ei voi kokonaan poistaa. Nämä jännitteet eivät itsessään ole positiivisia tai negatiivisia. Ne voivat sekä tukea organisaation luovuutta ja uudistumista että vaikeuttaa ja hidastaa muutosta, riippuen siitä kuinka hyvin organisaatiossa osataan käsitellä näitä jännitteitä ja niiden aiheuttamia negatiivisia tunteita, kuten hämmennystä, ahdistusta ja erimielisyyttä. (Ehnert 2009; Storey & Salaman 2009; Sutherland & Smith 2011; Dotlich et al. 2014.)

Paradoksien torjumista ja piilottamista vahvasti painottavat paradoksien hallintatavat ovat kompleksisuuden hyödyntämiskyvyn – ja näin ollen myös vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn – kannalta huonoja paradoksien hallintatapoja, koska ne eivät tue paradoksien hyödyntämistä. Niiden liiallinen painottaminen kompleksisuuden ja paradoksien hallinnassa voi myös pahimmillaan johtaa negatiiviseen kierteeseen, jossa paradoksien ja niihin sisältyvien jännitteiden poistamiseen tarkoitettujen keinojen käyttö tulee entisestään vain vahvistaneeksi ja lisänneeksi niihin sisältyviä jännitteitä ja ristiriitoja. (Lewis 2000.)

Defensiiviset paradoksien hallintakeinot ovat yleisimmin käytettyjä paradoksien hallintakeinoja niin arkielämässä kuin yrityselämässä. pärjääminen ja menestyminen nykyisen kaltaisessa nopeasti ja ennakoimattomasti muuttuvassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä edellyttäisi yrityksiltä kuitenkin sitä, että ne painottaisivat toiminnassaan enemmän paradoksien hyväksymiseen ja hyödyntämiseen perustuvia hallintakeinoja kuin niiden torjumiseen perustuvia. (Storey & Salaman 2009; Dotlich et al. 2014.)

Tutkijat ovat tunnistaneeet useita erilaisia paradoksien hyväksymiseen ja hyödyntämiseen perustuvia hallintatapoja (Poole & Van de Ven 1989; Lewis 2000; Ehnert 2009). Näitä paradoksien eri hallintatapoja voidaan käyttää sekä yksinään että niitä yhdistelemällä. Tutkijoiden tunnistamat paradoksien hyödyntämistavat on mahdollista jakaa kahteen ryhmään:

- 1) yksinkertaisiin tapoihin, jotka perustuvat joko a) paradoksien hiljaiseen hyväksymiseen yksilötasolla, eli yrityksen työntekijät ja esimiehet hyväksyvät jonkin yritystoimintaan liittyvän paradoksin ja oppivat elämään sen kanssa, mutta eivät pyri yhdessä parantamaan työntekijöiden ja esimiesten kykyä hyödyntää paradokseja yritystoiminnassa, tai b) paradoksien julki tuotuun hyväksymiseen organisaatiotasolla sekä yritystoimintaan liittyvien ristiriitaisten asioiden ja tavoitteiden erotteluun ja niiden edistämiseen toisistaan erillään
- 2) vaativiin tapoihin, joiden avulla näitä ristiriitaisia tavoitteita pyritään edistämään yhdessä ja yhtäaikaaisesti.

Seuraavaan taulukkoon 3. on koottu yksinkertaisia paradoksien hyödyntämistapoja ja taulukkoon 4. niiden vaativia hyödyntämistapoja.

Taulukko 3. Yksinkertaisia paradoksien hyödyntämistapoja.

<i>Hiljainen hyväksyminen</i>	Hyväksytään paradoksi ja opitaan elämään sen kanssa. Ei kuitenkaan tuoda sitä yhteisen keskustelun kohteeksi.
<i>Spatiaalinen tai rakenteellinen erottelu</i>	Paradoksien eri ääripäiden fyysinen tai analyttinen erottelu. Organisaatiossa tämä voi tarkoittaa sitä, että erotetaan fyysisesti esimerkiksi vanhan hyödyntämiseen (tehokkuuteen) erikoistuneet tuotannolliset yksiköt uudistamiseen (innovaatioihin) erikoistuneista t&k-yksiköistä. Analyttisessä erottelussa paradoksin navat/ääripäät sijoitetaan eri analyysitasoille.
<i>Ajallinen erottelu</i>	Paradoksien napoja/ääripäitä tarkastellaan eriaikaisesti, ensin toista ja sitten toista. Yritystoiminnassa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että välillä keskitetään päätöksentekoa ja haetaan sen avulla tehokkuutta, välillä taas hajautetaan päätöksentekoa yrityksessä ja haetaan lisää joustavuutta.

Taulukko 4. Vaativia paradoksien hyödyntämistapoja.

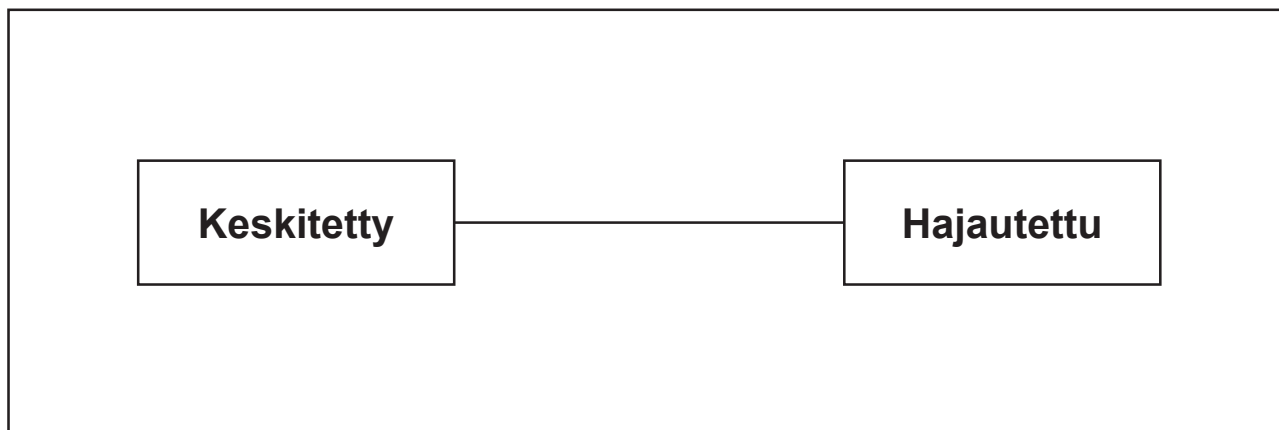
<i>Kohtaaminen</i>	Hyväksytään ja tunnustetaan paradoksit ja opetellaan elämään niiden kanssa. Tunnustetaan paradoksiin liittyvät jännitteet ja ristiriitaisuudet sekä käytetään sen molempia napoja rakentavasti ja yhtäaikaaisesti. Otetaan paradoksiin sisältyvät jännitteet yhteisen keskustelun kohteeksi ja pyritään muodostamaan yhdessä jokin paradoksin luonteen paremmin ymmärtävä käsitys tai käytäntö.
<i>Synteesi</i>	Luodaan uusia näkökulmia tai käsitteitä jotka auttavat paradoksien ääripäiden/napojen yhteensovittamista ja yhtäaikaista huomioimista/edistämistä. Hyödynnetään paradokseihin sisältyviä jännitteitä.
<i>Ylittäminen</i>	Kyseenalaistetaan paradoksin taustalla olevia perusoletuksia, irtaudutaan vanhasta itsestään selvästä tavasta lähestyä ja tulkita paradoksia ja muodostetaan uudenlainen viitekehys paradoksin tarkasteluun ja annetaan sille aivan uudenlainen merkitys. Kehitetään teoretisoinnin, käsitteellistämisen ja sekä-että-ajattelun avulla viitekehys, joka kykenee ylittämään paradoksin/dualiteetin vastakkaiset ulottuvuudet ja sisällyttämään ne samaan viitekehykseen. Tämä mahdollistaa monipuolisemman ymmärryksen niiden rinnakkaiseloista ja keskinäisistä suhteista.

Erilaisista paradoksien hyödyntämiseen perustuvista hallinta- ja ongelmanratkaisutavoista yritykset ovat perinteisesti suosineet yksinkertaisia paradoksien hyödyntämistapoja (Dotlich et al. 2014; Birkinshaw & Gupta 2013)¹. Ne ovat voineet perustua esimerkiksi siihen, että on yritetty tasapainoilla kahden oikean ratkaisun välillä ja olla painottamatta liikaa kumpaakaan ratkaisua. Tämän ratkaisutavan idea on se, että tunnistetaan molempien ratkaisujen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset ja pyritään kohtuullistamaan ne molemmat. Dotlichin ja kumppaneiden (2014) mukaan yritysten kohtaama maailma on muuttunut niin epävakaaksi ja kompleksiseksi, että tällaiset paradoksien hallintatavat eivät enää riitä. Nyt jonkin yrityksen toimintaan liittyvän paradoksin vastakkaista ääripäätä edustavat navat voivat muuttua yhdessä yössä. Lisäksi johtajat joutuvat nyt hallitsemaan useita paradokseja samanaikaisesti. Yhteensovittaminen ei heidän mukaansa edellytä 50/50-tasapainoa kaikkien vastakkaisen voimien välillä. Nyt tulisi hakea kuhunkin tilanteeseen sopivaa ”kultaista leikkausta” ja optimaalista positiota suhteessa lukuisiin voimiin.

Toimintaympäristömuutosten nopeutuminen on heikentänyt myös ajalliseen erotteluun perustuvien paradoksien hyödyntämistapojen toimivuutta. Nykyisessä hyvin nopeasti ja ennustamattomasti muuttuvassa toimintaympäristössä yritysten täytyisi kyetä edistämään yhtä aikaa yritystoimintaan liittyviä dualiteetteja, kuten tehokkuutta ja uudistumista. Esimerkiksi ”ambidexterity”- ja ”corporate turnaround” -tutkimuskirjallisuudessa on tuotu esille, että yritykset, jotka kysynnän alenemistilanteessa panostavat kustannustehokkuuden ohella myös erilaisiin innovaatioihin ja niitä tukevaan tutkimus- ja kehittämistoimintaan, menestyvät taloudellisesti paremmin kuin pelkästään kustannussäästöjä painottavat yritykset (Dess & Beard, 1984; Jansen et al., 2006; Walrave et al., 2011; Walrave 2012). Tästä syystä esimerkiksi Dotlich ja kumppanit (2014) eivät suosittele sitä, että yritys menee jonkin dualiteetin suhteen aina aika ajoin ääripäästä toiseen, eivätkä toisaalta sitäkään, että yritys pyrkii aina pysymään puolivälissä suhteessa tähän dilemmaan. Sen sijaan he suosittelevat, että yritys pyrkii aina kunkin tilanteen erityisluonteen huomioiden – riippuen esimerkiksi siitä, onko yrityksellä menossa syvä kriisi vai tasaisempi kehitysvaihe vai voimakas kasvuvaihe – valitsemaan ratkaisun, joka huomioi useamman dilemman yhtä aikaa ja joka on lähempänä dilemmojen toista kuin toista ääripäätä.

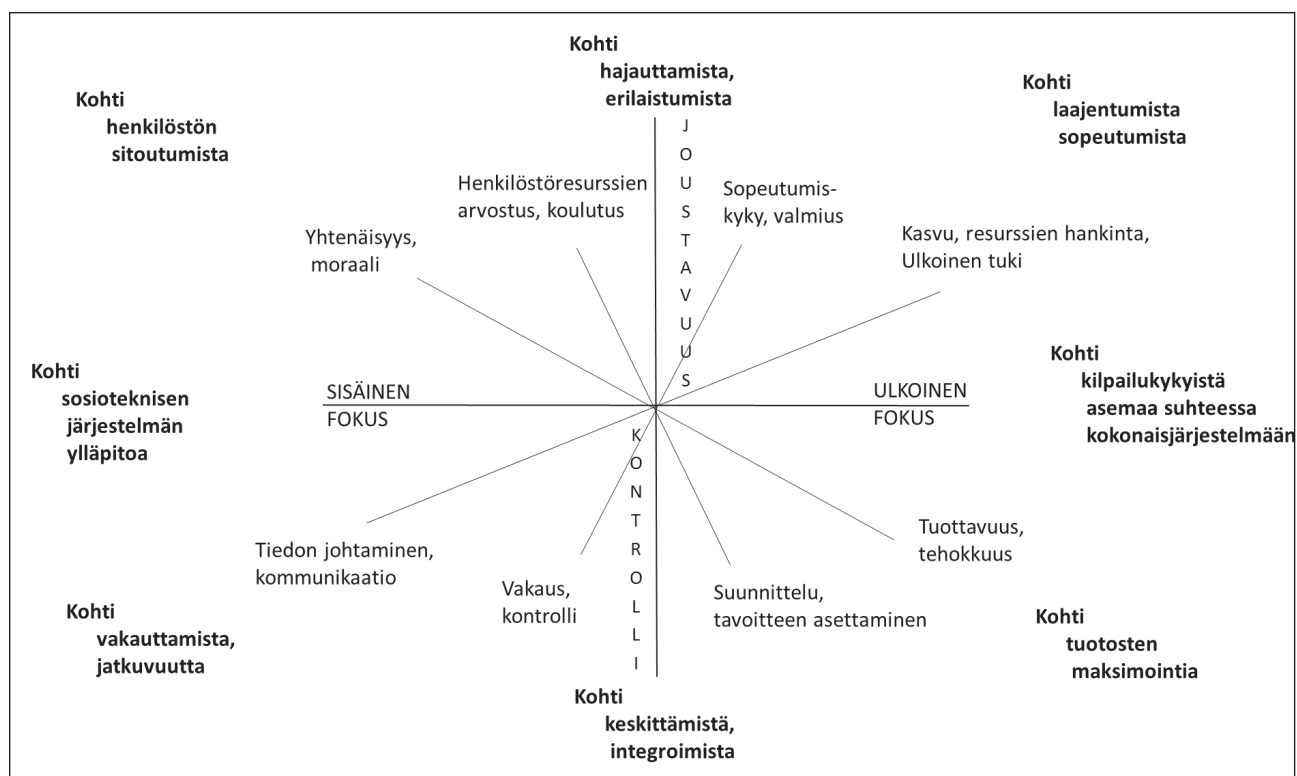
Yritysten suosimien yksinkertaisten paradoksien hyödyntämistapojen sekä tähän aikaan paremmin sopivien vaativien ja laaja-alaisten paradoksien hyödyntämistapojen välistä eroa voidaan havainnollistaa seuraavien kuvien avulla (Kuva 1. ja 2.). Niissä tarkastellaan keskitetty vs. hajautettu -paradoksia ja dualiteettia, joka voidaan nähdä tehokkuus vs. uudistuminen -paradoksin yhdeksi alaparadoksiksi. Keskittämisen avullahan organisaatioissa usein pyritään lisäämään yritystoiminnan kustannustehokkuutta ja hajauttamisen avulla taas yrityksen kykyä reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Kuva 1. kuvaa perinteistä kapea-alaista tapaa tarkastella yritystoimintaan liittyviä paradokseja. Perinteiselle dualiteettien tarkastelutavalla on tyypillistä, että tarkastellaan yhtä dualiteettia kerrallaan ja tehdään ajallinen tai spatiaalinen erottelu paradoksin eri ääripäiden välillä. Ajallinen erottelu tarkoittaa tässä sitä, että kiinnitetään huomiota yhteen ulottuvuuteen kerrallaan, ensin esimerkiksi päätöksenteon tai toimintojen keskittämiseen, ja myöhemmin toiseen ulottuvuuteen, esimerkiksi toimintojen hajauttamiseen. Spatiaalinen erottelu tarkoittaa tässä sitä, että paradoksin eri ulottuvuuksia pyritään edistämään yhtä aikaa mutta toisistaan erillään, eli sijoitetaan esimerkiksi yrityksen uudistamiseen liittyvät toiminnot omaan yksikköön ja tehokkaaseen hyödyntämiseen liittyvät toimet omaan yksikköönsä.

¹ Yritysten kaksikäisyys (ambidexterity) käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on tuotu ilmi, että tehokkuus (exploitation) – uudistaminen (exploration) -paradoksin suhteen yritykset ovat suosineet enemmän erilaisia spatiaaliseen tai rakenteelliseen ja ajalliseen erotteluun perustuvia paradoksien hyödyntämiskeinoja, kuin ristiriitaisten asioiden yhtäaikaista edistämiseen perustuvia (Birkinshaw & Gupta 2013).



Kuva 1. Esimerkki kapea-alaisesta keskittäminen vs. hajauttaminen -paradoksin tarkastelutavasta.

Kuvaa 2. puolestaan voidaan käyttää esimerkkinä uudenaikaisesta Dotlichin ja kumppaneiden (2014) kaipaamasta moniulotteisemmasta ja vaativammasta yritystoimintaan liittyvien paradoksien tarkastelutavasta. Siinä on kuvattu useita keskittäminen–hajauttaminen-paradoksiin liittyviä ja toinen toisistaan riippuvaisia paradokseja ja niiden erilaisia alaparadokseja. Vaativalle paradoksien tarkastelutavalla on ominaista, että tarkastellaan yhdellä kertaa useita liiketoimintaan liittyviä paradokseja ja niiden alaparadokseja sekä huomioidaan niiden keskinäisiä riippuvuuksia ja kytköksiä.



Kuva 2. Esimerkki moniulotteisesta keskittäminen vs. hajauttaminen -paradoksin tarkastelutavasta (Storey & Salaman 2009).

4.5 Kompleksisuuden ja paradoksien hyödyntämiskyky ja yritysten kyky tuottaa vaativia ratkaisuja

Kompleksisuuden ja paradoksien hyödyntämiskyky – eli kyky ratkaista kompleksisia ongelmia kompleksisuutta hyödyntävällä tavalla – liittyy oleellisesti yrityksen kykyyn huomioida asiakkaidensa yksilöllisiä konkreettisia tarpeita, yrityksen kykyyn innovoida ja tuottaa tuote-, palvelu-, toimintatapa- ja liiketoimintamallinnovaatioita sekä yrityksen kykyyn huomioida liiketoiminnassaan ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyysliittymiä asioita. Asiakkaan ongelmat, joiden ratkaisemiseen tarvitaan vaativia asiakaspalveluratkaisuja, vaativia kestävyysratkaisuja tai vaativia innovaatiotratkaisuja, ovat luonteeltaan kompleksisia, eli niihin liittyy monimutkaisuutta, moniselitteisyyttä, muuttuvuutta ja ristiriitaisuuksia. Niin vaativien asiakaspalveluratkaisujen, vaativien kestävyysratkaisujen kuin vaativien innovaatiotratkaisujenkin tuottaminen edellyttää yritykseltä – ja sen yhteistyöverkostolta – kykyä sietää ja huomioida kompleksisuutta sekä tuottaa kompleksisuutta hyödyntäviä ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin. Tässä kohtaa on hyvä palauttaa mieliin, että kompleksisuudella tarkoitetaan yritystoiminnassa mm. seuraavia asioita (Stacey ym. 2000; Luscher et al. 2006; Storey & Salaman 2009; Dotlich et al. 2014):

- a) liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön monimutkaisuutta, mikä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että liiketoimintaan vaikuttaa suuri määrä erilaisia tekijöitä, joiden välillä on suuri määrä erilaisia yhteyksiä ja riippuvuuksia, ja toiseksi sitä, että liiketoimintaympäristö koostuu suuresta määrästä erilaisia tekijöitä, joiden välillä on suuri määrä erilaisia yhteyksiä ja riippuvuuksia
- b) liiketoiminnan ja toimintaympäristön (ml. liiketoimintaan vaikuttavien tekijöiden ja niiden välisten yhteyksien ja riippuvuuksien) muuttuvuutta, joka on joiltain osin ennustamatonta
- c) liiketoimintaan (esim. tavoitteisiin, intresseihin ja sidosryhmiin) liittyvää moninaisuutta, ristiriitaisuuksia ja paradokseja.

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin vaativien asiakaspalvelu-, kestävyys- ja innovaatiotratkaisujen läheistä suhdetta kompleksisuuteen.

4.5.1 Vaativat asiakaspalveluratkaisut ja kompleksisuus

Miten kompleksisuus sitten liittyy vaativien eli asiakkaalle merkittävää lisäarvoa tuottavien ja asiakkaiden pitkän tähtäimen kokonaisetua edistävien asiakaspalveluratkaisujen tuottamiseen? Yrityksen asiakkaan tarpeisiin/ongelmiin ja toimintaympäristöön liittyy monimutkaisuutta, muuttuvuutta, moninaisuutta ja ristiriitaisuutta. Tämä voi ilmetä esimerkiksi asiakkaan ongelmiin ja niiden mahdollisiin ratkaisukeinoin liittyvänä monimutkaisuutena, moninaisuutena ja ristiriitaisuuksina. Asiakkaan ongelma on riippuvainen asiakkaan toimintaympäristöstä, joka koostuu suuresta määrästä erilaisia tekijöitä, joiden välillä on runsaasti erilaisia yhteyksiä ja riippuvuuksia. Pitkällä tähtäimellä kestävä ratkaisun löytäminen asiakkaan ongelmaan edellyttää sen ymmärtämistä, mitkä kaikki asiat asiakkaan toimintaympäristössä vaikuttavat sen syntyyn ja miten ne siihen vaikuttavat. Se edellyttää myös mm. sen huomioon ottamista, että asiakkaan ongelman taustalla voi olla monia muita ongelmia, asiakkaan tarpeet voivat olla keskenään ristiriidassa ja että yrityksen asiakkaalle tuottamalla ratkaisulla voi olla monia erilaisia, osin ristiriitaisiakin vaikutuksia. Yrityksen tuottama ratkaisu voi olla esimerkiksi ristiriidassa asiakkaan muiden tarpeiden kanssa ja pahentaa joitakin muita asiakkaan ongelmia.

Edellä mainituista syistä johtuen vaativan asiakaspalveluratkaisun tarjoaminen edellyttää yritykseltä erittäin monipuolista ja moniulotteista, pitkäjänteistä ja asiakaskohtaista asiakkaan tarpeiden tarkastelua sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Yrityksessä on tällöin pohdittava asiakaskohtaisesti mm. sitä, mitä asioita kulloisenkin asiakkaan tarpeen taustalla on, mihin asioihin asiakkaan toimintaympäristössä se on yhteydessä, mihin muihin asiakkaan tarpeisiin kulloinkin tarkasteltava yksittäinen tarve liittyy, millaista osaamista asiakkaalla on ja millaisten ratkaisujen tarjoamista asiakkaalle se mahdollistaa, millaisia pitkän tähtäimen vaikutuksia yrityksen tarjoamalla ratkaisulla on asiakkaalle, miten asiakkaan tarpeet voivat ajan myötä muuttua ja millaisia pitkän tähtäimen liiketoimintamahdollisuuksia ja -riskejä asiakkaalle tarjottavaan ratkaisuun liittyy. Vaativia asiakaspalveluratkaisuja tuottavan yrityksen on valmistauduttava myös siihen, että asiakkaan toimintaympäristössä voi tapahtua jotain merkittäviä ja ennakoimattomia muutoksia, jotka edellyttävät yrityk-

seltä kykyä tarkastella asiakkaan ongelmaa jostain aivan uudesta näkökulmasta. Asiakkaan ongelmaa on toisin sanoen tarkasteltava moniulotteisena, enemmän tai vähemmän ainutkertaisena, historiallisena ja muuttuvana sekä asiakkaan toimintaympäristöön ja kokonaistilanteeseen monipuolisesti kytkeytyneenä ilmiönä.

Yhteenvedona: asiakkaalle merkittävää lisäarvoa tuottavien sekä asiakkaiden yksilöllisiä ja pitkän tähtäimen kokonaistarpeita huomioivien ratkaisujen tuottaminen edellyttää, että yritys tarkastelee asiakkaiden ongelmia ja niihin liittyviä ratkaisuvaihtoehtoja hyvin monipuolisesta ja pitkäjänteisestä näkökulmasta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys tulee tarkastelleeksi sekä asiakkaiden ongelmia että niiden ratkaisuvaihtoehtoja kompleksisina ilmiöinä.

4.5.2 Vaativat innovaatoratkaisut ja kompleksisuus

Vaativalla innovaatoratkaisulla tarkoitetaan tässä yrityksen näkökulmasta aivan uutta tuotetta tai toimintatapaa, jonka avulla yritys pystyy tuottaman asiakkailleen merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestävää lisäarvoa. Tuote- tai toimintatapainnovaatio voi perustua esimerkiksi yrityksen ja sen asiakkaiden toimintaympäristössä tapahtuvien merkittävien ja pitkäaikaisten muutosten (esim. globaalien muutostrendien) hyödyntämiseen, tai joidenkin olemassa olevien asioiden (esim. osaamisen, toimintatapojen, teknologioiden) yhdistämiseen uudella tavalla. Toisin sanoen vaativan innovaatoratkaisun avulla yritys vastaa johonkin toimintaympäristömuutosten asiakkailleen synnyttämään uuteen tarpeeseen uudella tavalla tai johonkin asiakkaiden tai yrityksen omaan vanhaan tarpeeseen aivan uudella tavalla.

Yrityksen hyvällä kompleksisuuden ja paradoksien hyödyntämiskyvyllä on monia yhtymäkohtia yrityksen kykyyn tuottaa innovaatioita. Erilaisten innovaatioiden ja innovaatioprosessien empiirinen tutkimus on osoittanut, että innovaatioprosessit ovat hyvin usein kompleksisia ja ennakoimattomia prosesseja (Tidd et al. 2005). Mitä merkittävämmästä innovaatiosta ja muutoksesta on kyse, sitä ennakoimattomamman ja monimutkaisemman prosessin tulos se yleensä on. Innovaatioiden tuottamisessa on kyse paljolti kompleksisuuden (ml. paradoksien) sietämisestä ja hyödyntämisestä. Kun verrataan luvussa 4.3 esiteltyjä yritystoiminnan kompleksisuuden hyödyntämistä tukevia kykyjä ja niitä kykyjä, joita usein liitetään innovatiivisiin ja uudistumiskykyisiin organisaatioihin, voidaan huomata niillä olevan keskenään paljon yhteistä. Tällaisia kykyjä ovat esimerkiksi kyky tehdä laaja-alaista yhteistyötä tavoitteiltaan ja ajattelu- ja toimintatavoiltaan erilaisten ihmisten ja ammatti- ja intressiryhmien kanssa, kyky yhdistää liiketoiminnan kehittämisessä keskenään asioita joiden on nähty olevan ristiriidassa keskenään, sekä kyky sietää, hallita ja hyödyntää yritystoimintaan liittyviä ristiriitoja. Merkittävien innovaatioiden tunnuspiirteenä pidetään usein vakiintuneisiin ajattelu- ja toimintatapoihin liittyvien rajojen ylittämistä, sellaisten asioiden yhdistämistä mitä ei aiemmin ole yhdistetty, vakiintuneiden itsestään selviksi muuttuneiden ajattelu- ja toimintatapojen näkyväksi tekemistä ja kyseenalaistamista ja aivan uudenlaisten näkökulmien löytämistä ihmisten kohtaamien ongelmien ratkaisemisen tueksi. On helppo huomata, että luvussa 4.3. kuvatut hyvän kompleksisuuden hyödyntämiskyvyn eri ulottuvuudet ovat sellaisia, että ne edistävät juuri näitä innovaatioille tunnusominaisten asioiden tuottamista. Mitä herkempiä ollaan todellisuuden kompleksisuudelle eli esimerkiksi sen moninaisuudelle ja moniselitteisyydelle, sitä monipuolisemmin kyetään havainnoimaan todellisuutta ja sitä helpommin kyetään havaitsemaan sellaisia uusia eri asioiden välisiä yhteyksiä, mitä ei aiemmin ole huomattu. Hyvä kompleksisuuden hyödyntämiskyky tukee myös yrityksen kykyä tunnistaa ja ennakoida toimintaympäristön muutoksia sekä kykyä reagoida niihin ja laittaa liikkeelle niihin liittyviä muutosprosesseja.

Silloin kun innovaatiotoiminnassa pyritään löytämään jotain sellaista uutta, joka poikkeaa radikaalisti vanhasta, innovaatiotoiminnassa onnistuminen edellyttää aina myös erilaisten innovaatiotoimintaan liittyvien paradokseihin – kuten vanhan hyödyntäminen vs. aivan uuden keksiminen, sisäisen resurssien ja tiedon hyödyntäminen vs. ulkoisten resurssien ja tiedon hyödyntäminen, suunniteltu muutos vs. emergentti muutos – sisältyvien jännitteiden onnistunutta hyödyntämistä. Kyky hyödyntää paradokseja tukee erityisesti radikaalien innovaatioiden tuottamista (Andriopoulos & Lewis 2009).

4.5.3 Kestävyyssratkaisut ja kompleksisuus

Yritystoiminnan kestävyttä tarkastelevassa tutkimuskirjallisuudessa kestävyydellä nähdään usein olevan kolme ulottuvuutta eli taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen tai ekologinen kestävyys (Mauerhofer 2008; Malovics et al. 2008). Taloudellisella kestävyydellä on tarkoitettu mm. yrityksen pitkän tähtäimen taloudellista tuloksellisuutta ja kannattavuutta, taloudellisten resurssien riittävyyttä yritystoiminnan pyörittämisen ja uudistamisen kannalta välttämättömiin investointeihin sekä taloudellisen voiton tuottamis- ja jakamistavan oikeudenmukaisuutta. Yritystoiminnan sosiaalisella kestävyydellä taas viitataan yleensä yrityksen eri sidosryhmien tarpeiden ja hyvinvoinnin huomiointiin liiketoiminnassa. Yritystoiminnan ekologisella kestävyydellä on tarkoitettu esimerkiksi sitä, missä määrin yrityksen toiminta edistää päästöjen, jätteiden ja saasteiden minimointia, raaka-aineiden ja energian säästeliästä ja ympäristöystävällistä käyttöä sekä luonnon monimuotoisuuden ja uusiutumiskyvyn edistämistä. (Piirainen 2012; Giovannoni & Fabietti 2013.)

Kestävyys on käsitteenä hyvin monitulkintainen ja siinä mielessä jo itsessään kompleksinen. Kaikki kolme kestävyiden eri ulottuvuutta ovat ilmiöinä erittäin laajoja ja moniulotteisia ja niitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Lisäksi nämä ulottuvuudet koostuvat suuresta määrästä erilaisia tekijöitä, joiden välillä on paljon erilaisia yhteyksiä ja riippuvuuksia. Kestävyysajattelulla on myös monia yhtymäkohtia laajan kompleksisuusajattelun kanssa. Molemmat tarkastelevat yritystä ja yritystoimintaa systeemisestä, holistisesta ja pitkän aikavälin näkökulmasta. Yritys nähdään monien yrityksen ulkopuolisten systeemien kanssa yhteen kytkeytyneenä, kompleksisena ja moniulotteisena ilmiönä. Molemmille on yhteistä myös organisaation sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön, eri sidosryhmien ja yritystoimintaan vaikuttavien tekijöiden sekä yritystoiminnan vaikutusten laaja-alainen huomiointi. Laaja kompleksisuusajattelu on toisin sanoen ikään kuin sisäänrakennettu yritystoimintaa koskevaan kestävyysajatteluun. Yritystoiminnan kestävyiden edistämisen voidaan myös nähdä edellyttävän laajaa kompleksisuusajattelua ja sen hyödyntämistä. Yritystoiminnan kestävyiden kolme ulottuvuutta ovat keskenään yhteen kytkeytyneitä ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Ne ovat myös sekä toinen toisiaan tukevia että keskenään ristiriidassa olevia ulottuvuuksia. Niiden yhtäaikaisen edistämisen yhtenä keskeisenä edellytyksenä voidaan näin ollen pitää laajaan kompleksisuusajatteluun perustuvaa hyvää kompleksisuuden ja paradoksien hyödyntämiskykyä. Toisin sanoen kyky hyödyntää kompleksisuutta ja paradokseja parantaa myös yrityksen kykyä huomioida ja hyödyntää liiketoiminnassaan sosiaalista ja ekologista kestävyttä. (Espinosa 2011.)

4.6 Kompleksisuutta koskevat kehittämistarvekysymykset

Neljännèn luvun lopuksi opaskirjassa on listattu joitain kysymyksiä, joiden avulla lukijat voivat pohtia tuntemiensa yritysten osalta niiden mahdollisia kompleksisuuteen ja sen hyödyntämiseen liittyviä kehittämistarpeita, mikäli niissä haluttaisiin parantaa vaativien ratkaisujen tuottamiskykyä.

1. Kuinka tuntemassanne yrityksessä suhtaudutaan yritystoimintaan liittyvään kompleksisuuteen, eli monimutkaisuuteen, moniselitteisyyteen, ennustamattomaan muutokseen sekä erilaisten asioiden, tavoitteiden ja toimijoiden välisiin ristiriitaisuuksiin?

- Pyritäänkö kompleksisuutta piilottamaan ja/tai vähentämään mahdollisimman paljon? Suositaanko yrityksessä joko-tai-ajattelua?
- Tuodaanko kompleksisuutta avoimesti esille ja pyritäänkö sitä hyödyntämään esimerkiksi yrityksen kehittämistoiminnassa? Suositaanko yrityksessä sekä-että-ajattelua?
- Kuinka laaja-alaisesti yrityksessä nähdään yrityksen ja sen sidosryhmien toimintaan vaikuttavien asioiden keskinäisiä riippuvuus- ja vaikutussuhteita?
- Kuinka hyvin yrityksessä siedetään ja kyetään hyödyntämään yrityksen ja sidosryhmien toimintaan liittyviä ristiriitoja, monitulkintaisuutta, ennustamattomuutta ja paradokseja?
- Kuinka hyvin yrityksessä kyetään tekemään laaja-alaista yhteistyötä tavoitteiltaan ja ajattelu- ja toimintatavoiltaan erilaisten toimijoiden kanssa?
- Kuinka hyvin yrityksessä osataan sovittaa yhteen ja edistää liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä keskenään ristiriidassa olevia tavoitteita ja intressejä?

2. *Osataanko tuntemassanne yrityksessä erottaa toisistaan yksinkertaiset ongelmat joihin on yksinkertainen ja pysyvä ratkaisu, monimutkaiset ongelmat joihin on monimutkainen ja pysyvä ratkaisu sekä kompleksiset ongelmat joihin ei ole yhtä oikeaa ja pysyvää ratkaisua?*

3. *Osataanko tuntemassanne yrityksessä hyödyntää erilaisia yritystoimintaan liittyviä paradokseja (esim. tehokkuus vs. uudistuminen), eli asioita tai tavoitteita jotka vaikuttavat olevan keskenään ristiriidassa, mutta joiden molempien edistäminen koetaan yritystoiminnassa tarpeelliseksi?*

- Osataanko tunnistaa ja hyväksyä yritystoimintaan liittyviä paradokseja (ks. luku 4.2)?
- Hyväksytäänkö se, että yritystoimintaan liittyvät paradoksit ovat kompleksisia ongelmia, joista ei ole mahdollista päästä eroon ja joihin ei ole olemassa pysyviä ratkaisuja?
- Hyödynnetäänkö yrityksessä kohdattujen paradoksien hallinnassa sekä-että-ajattelua, eli pyritään edistämään paradoksien molempia puolia yhtä aikaa? Pyritäänkö edistämään yhtä aikaa esim. yritystoiminnan tehostamista ja uudistamista?

5. Vaativien ratkaisujen yhteistoiminnallinen tuottamistapa

Vaativien, eli asiakkaiden kokonaistarpeita huomioivien, innovatiivisten ja ekologista ja sosiaalista kestävyttä edistävien ratkaisujen tuottaminen edellyttää, että yritys huomioi riittävän monipuolisesti ja pitkäjänteisesti asioita, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn tuottaa asiakkailleen merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestäväää lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Nämä asiat voivat liittyä esimerkiksi asiakkaan kokonaistilanteen, toimintaympäristön ja ongelman hahmottamiseen, olemassa olevien ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamiseen, uusien innovatiivisten ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen, ratkaisuvaihtoehtojen vaikutuksien arviointiin sekä eri ratkaisuvaihtoehtoihin liittyviin ristiriitaisiin intresseihin ja tavoitteisiin. Käytännössä vaativien ratkaisujen tuottaminen edellyttää niin laajaa tieto- ja osaamis pohjaa, että yksittäisellä yrityksellä ei voi olla riittävästi tietoa ja osaamista vaativien ratkaisujen tuottamiseen täysin itsenäisesti. Eri sidosryhmiä laajasti osallistava, yhteistoiminnallinen vaativien ratkaisujen tuottamistapa tukee yritystä vaativien ratkaisujen tuottamisen kannalta keskeisten asioiden riittävän monipuolisessa ja pitkäjänteisessä huomioimisessa. Seuraavassa taulukossa 5. on kuvattu tarkemmin joitakin vaativien ratkaisujen tuottamisen kannalta keskeisiä asioita, joiden monipuolista ja pitkäjänteistä huomioimista yhteistoiminnallinen vaativien ratkaisujen tuottamistapa tukee.

Taulukko 5. Esimerkkejä asioista, joiden monipuolista ja pitkäjänteistä huomioimista ja edistämistä yhteistoiminnallinen vaativien ratkaisujen tuottamistapa tukee.

Asiakkaan kokonaistilanteen, toimintaympäristön ja ongelman hahmottaminen
<ul style="list-style-type: none">• Asiakkaan ongelman historian/kehityksen hahmottaminen sekä sen erilaisten kytkösten hahmottaminen asiakkaan aiempaan ja nykyiseen toimintaympäristöön ja kokonaistilanteeseen<ul style="list-style-type: none">○ Millaisia taloudellisia kytköksiä ja vaikutuksia ongelmalla on asiakkaan, muiden ihmisten ja yhteiskunnan taloudelliseen tilanteeseen○ Millaisia sosiaalisia kytköksiä ja vaikutuksia ongelmalla on asiakkaan ja muiden ihmisten/sidosryhmien hyvinvointiin ja tavoitteiden toteutumiseen○ Millaisia ekologistia kytköksiä ja vaikutuksia ongelmalla on luontoon ja sen hyvinvointiin
Olemassa olevien ratkaisuvaihtoehtojen kartoittaminen ja hyödyntäminen
<ul style="list-style-type: none">• Yrityksen aiemmin eri asiakkaille tuottamat ratkaisuvaihtoehdot• Asiakkaan aiemmin hyödyntämät ratkaisuvaihtoehdot• Ulkoisten yhteistyökumppaneiden tiedossa olevat ratkaisuvaihtoehdot• Olemassa olevien ratkaisuvaihtoehtojen räätälöinti asiakkaan kokonaistilannetta monipuolisesti ja pitkäjänteisesti huomioiviksi asiakaskohtaisiksi ratkaisuiksi
Uusien innovatiivisten ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen ja tuottaminen
<ul style="list-style-type: none">• Asiakkaiden ja yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien ja niihin liittyvät haasteiden ja mahdollisuuksien huomioiminen• Innovatiivisten ratkaisuvaihtoehtojen kokeileminen ja kehittäminen
Ratkaisuvaihtoehtojen vaikutusten arviointi
<ul style="list-style-type: none">• Lyhyen ja pitkän tähtäimen taloudelliset vaikutukset yrityksen omistajiin, asiakkaisiin, henkilöstöön, yhteistyökumppaneihin, muihin ihmisiin/toimijoihin• Lyhyen ja pitkän tähtäimen sosiaaliset vaikutukset, eli vaikutukset asiakkaiden, henkilöstön, yhteistyökumppaneiden ja muiden ihmisten/toimijoiden hyvinvointiin ja näiden tahojen tärkeinä pitämien tavoitteiden toteutumiseen• Lyhyen ja pitkän tähtäimen ekologiset vaikutukset, eli vaikutukset luontoon ja sen hyvinvointiin
Eri ratkaisuvaihtoehtoihin liittyvät ristiriitaiset intressit ja tavoitteet
<ul style="list-style-type: none">• Eri ratkaisuvaihtoehtoihin liittyvien ristiriitaisien intressien ja tavoitteiden tunnistaminen• Ristiriitaisien intressien ja tavoitteiden yhteensovittaminen ja samanaikainen edistäminen

Vaativien ratkaisujen tuottamista voidaan lähestyä myös kompleksisten ongelmien ratkaisunäkökulmasta. Kuten edellisestä luvusta 3 kävi ilmi, niin vaativien ratkaisujen tuottaminen tarkoittaa käytännössä pitkällä tähtäimellä kestävien ratkaisujen tuottamista kompleksisiin ongelmiin, riippumatta siitä onko kyse vaativista asiakaspalvelu-, kestävyys- vai innovaatoratkaisuista. Kestävien ratkaisujen tuottaminen kompleksisiin ja erittäin vaativiin ongelmiin edellyttää yritykseltä ja sen eri sidosryhmiltä yhteistoiminnallista ongelmien ratkaisutapaa (Grint 2005; Snowden & Boone 2007; Uhl-Bien et al. 2007; Vartiainen ym. 2013; Hämäläinen 2013). Tähän on syynä vaativiin ratkaisuihin liittyvien vaativien ongelmien kompleksisuus, eli niiden monimutkaisuus, muuttuvuus, moniselitteisyys ja -tulkintaisuus, ristiriitaisuus ja paradoksaalisuus. Mikäli tällaisiin kompleksisiin ongelmiin halutaan löytää pitkällä tähtäimellä kestävä ratkaisu, eli ratkaisu joka huomioi vaativiin ongelmiin liittyvän kompleksisuuden ja joka pyrkii ja pystyy hyödyntämään sitä, tarvitaan yhteistoiminnallista ongelmien ratkaisutapaa. Se mahdollistaa sen, että tällaisia ongelmia ja niiden ratkaisukeinoja tarkastellaan riittävän monipuolisesta ja pitkäjänteisestä näkökulmasta. Se tukee myös kompleksisiin ongelmiin usein liittyvien intressiristiriitojen yhteensovittamista. (Grint 2005; Snowden & Boone 2007; Vartiainen ym. 2013; Hämäläinen 2014.) Hyvin kompleksisten ongelmien ratkaisemiseen liittyviä haasteita tarkastelleen Conklinin (2005) mukaan tällaiset ongelmat edellyttävät yhteistoiminnallista ongelmien ratkaisutapaa mm. seuraavista syistä:

- Hyvin kompleksista ongelmaa ei pystytä täsmällisesti määrittelemään, koska se on rakentunut useista toisiinsa kytkeytyvistä osaongelmista. Ongelma määrittyy sen mukaan, keneltä siitä tiedustellaan. Organisaatiossa eri sidosryhmät ja lopulta yksittäiset ihmiset määrittelevät ongelman omista näkökulmistaan; mikä se on ja mistä se rakentuu sekä mikä on siihen hyväksyttävä ratkaisu. Ongelma ratkaistaan vuorovaikutteisesti sen määrittymisen kanssa.
- Hyvin kompleksisen ongelman ratkaisut eivät ole oikeita tai vääriä, vaan ne ovat parempia tai huonompia, tarpeeksi hyviä tai ei tarpeeksi hyviä. Ratkaisut määritellään sosiaalisten vuorovaikutusprosessien kautta. Siihen osallistuvien tulisi olla tasapuolisesti varustautuneita ja oikeutettuja arvioimaan niitä.

5.1 Vaativien ratkaisujen yhteistoiminnallisen tuottamisen edellytyksiä

Yrityksen kyky tuottaa vaativia ratkaisuja riippuu siis erittäin paljon sen sidosryhmien kyvystä tehdä yhteistyötä ja hyödyntää monipuolisesti toinen toistensa osaamista ja tietämystä. Eri sidosryhmien motivaatio tehdä yhteistyötä, jakaa tietämystään ja ottaa toinen toisensa huomioon riippuu hyvin paljon siitä, kuinka monipuolisesti eri sidosryhmien keskeiset intressit kyetään ottamaan huomioon. Vaativien ratkaisujen tuottaminen edellyttää tästä syystä yrityksen esimiehiltä, henkilöstöltä, asiakkailta ja ulkoisilta yhteistyökumppaneilta kykyä ja halua kuunnella toisiaan, kykyä sovittaa yhteen erilaisia tarpeita, toiveita ja intressejä, kykyä saavuttaa konsensus käsitellessään yhdessä monitulkintaista todellisuutta ja kykyä löytää yhdessä luovia uusia ratkaisuja. Vaativien ratkaisujen yhteistoiminnallisessa tuottamisessa tärkeään rooliin nousevat yhteistyöhön osallistuvien väliset suhteet sekä kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot. Kaksisuuntainen vuorovaikutus ja kommunikaatio tukevat osallistujien tarpeiden ja intressien monipuolista huomioimista ja auttavat keskinäisen luottamuksen synnyttämisessä. (Stacey 2011.)

Yhteistyöverkoston kykyyn tehdä yhteistyötä, hyödyntää monipuolisesti verkoston osaamista ja tietämystä sekä tuottaa asiakkaille merkittävää lisäarvoa tuottavia ratkaisuja vaikuttaa oleellisesti myös se, että tuottaa-ko tämä yhteistyö ja sen avulla tuotetut ratkaisut riittävästi lisäarvoa koko yhteistyöverkostolle, eli kaikille sen jäsenille. Voidakseen tuottaa asiakkaalle merkittävää lisäarvoa, verkoston on toisin sanoen kyettävä tuottamaan riittävästi lisäarvoa myös muille verkoston jäsenille. Verkoston kyky tuottaa jäsenilleen riittävästi lisäarvoa puolestaan riippuu siitä, kuinka hyvin verkoston jäsenien keskeiset intressit kyetään tunnistamaan ja ottamaan verkoston toiminnassa huomioon. Vaativien kestävyysratkaisujen tuottaminen edellyttää toisin sanoen verkoston jäseniltä kykyä huomioida tekemässään yhteistyössä monipuolisesti ja pitkäjänteisesti toinen toistensa tärkeinä pitämiä tavoitteita ja odotuksia. Tätä tukee mm. se, että taloudellista kannattavuutta ja kustannustehokkuutta ei tarkastella pelkästään näiden ratkaisujen tuottamiseen osallistuvan yksittäisen yrityksen näkökulmasta, vaan koko yhteistyöverkoston (ml. asiakkaiden) näkökulmasta. Verkostoon kuuluvan yksittäisen yrityksen pitkän tähtäimen kustannustehokkuuden nähdään olevan riippuvainen ensinnäkin siitä, onko yrityksen oma toiminta kustannustehokasta koko yhteistyöverkoston näkökulmasta ja toiseksi siitä, että

onko muiden yhteistyöverkoston jäsenten toiminta kustannustehokasta koko yhteistyöverkoston näkökulmasta. Jos verkoston toimijoiden toiminta ei ole kustannustehokasta koko yhteistyöverkoston näkökulmasta, niin se heikentää sen pitkän tähtäimen toimintaedellytyksiä ja kykyä tuottaa yhdessä vaativia ratkaisuja.

5.2 Vaativien ratkaisujen tuottamista tukevat verkostoyhteistyömuodot

Erilaisia tapoja tehdä yhteistyötä sidosryhmien kesken on lukuisia. Yritysten verkostomaisia organisoitumistapoja on pidetty soveliaina aloille, joille on ominaista toistuvat nopeat muutokset, epävakaus ja epävarmuus (Ranta 1999). Kaikki verkostomaiset yhteistyömuodot ja -tavat eivät kuitenkaan sovellu yhtä hyvin vaativien ratkaisujen tuottamisyhteistyöhön. Vaativien ratkaisujen yhteistoiminnallista tuottamista eivät tue kovin hyvin esimerkiksi sellaiset verkostoyhteistyömuodot, jotka perustuvat perinteiseen päätoimijavetoiseen verkostoyhteistyöhön, jossa yksi iso yritys määrittelee normit, pelisäännöt ja työnjaon ja joka perustuu tehokkaan työnjakoon sekä alhaisten tuotantokustannusten tavoitteluun. Vaativien ratkaisujen tuottamisen kannalta parempia verkostoyhteistyömuotoja ovat esimerkiksi ”horisontaaliset verkostot”.

”Horisontaalinen verkosto yhdistää rinnakkaisia, valta-asemaltaan keskenään tasapainossa olevia toimijoita joko samassa tai rinnakkaisessa arvoketjussa tai laajemmin toimialarajojen ylitse. Horisontaalin verkostoitumisen lähtökohtana on tarve yhdistää osaamisia tai resursseja.” (Valkokari & Karvonen 2014)

Horisontaalinen verkosto koostuu siis asemaltaan tasavertaisista kumppaneista. Niiden yhteistyötä ei voi ohjata samalla tavalla kuin samaan arvoketjuun kuuluvien toimijoiden välisen vertikaalisen verkoston toimintaa. Horisontaalisten verkostojen ohjaukseen voi osallistua vain toimija, johon luotetaan ja jota arvostetaan. Horisontaalisten verkostojen toiminta perustuu yhteisten tavoitteiden sekä jaetun näkemyksen muodostamiseen verkoston merkityksestä. Keskinäinen vuorovaikutus, kommunikointi ja viestintä ovat avaintekijöitä organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Tärkeää on myös kommunikoinnin moniäänisyys. Uusia innovaatioita synnytetään ja levitetään ratkaisemalla yhteisiä ongelmia yhteistyössä verkoston toimijoiden kanssa. Esimerkkejä erilaisista horisontaalisista verkostoista ovat ensinnäkin allianssit, eli yritysten kahdenväliset liittymät, joiden tavoitteena voi olla resurssien tai osaamisen hankkiminen ja yhdistäminen yhteistyökumppanien kanssa, toiseksi kehittämisverkostot ja -yhteisöt, jotka luovat uutta tietoa ja osaamista sekä tukevat osallistujien omia kehittämistavoitteita, ja kolmanneksi virtuaaliorganisaatiot, eli tietyn tehtävän suorittamiseen kootut verkostot. (Valkokari & Karvonen 2014.)

Yritysten erilaista verkostomaisista toimintatavoista ja niiden tärkeydestä yritysten menestymisen kannalta on Suomessa puhuttu ainakin 1980-luvun loppupuolelta alkaen (Lovio 1989). Tuolloin johtavat teollisuusyritykset muokkasivat rakenteitaan uusiksi Suomessa ja alkoivat ulkoistaa toimintojaan (Vesalainen 2014). Verkostoyhteistyöllä haettiin tuolloin ennen kaikkea parempaa kustannustehokkuutta. 2000-luvulla alettiin Suomessa puhua tarpeesta edistää tehokkuuden lisäksi myös innovatiivisuutta verkostoyhteistyön ja kumppanuuksien avulla. Kumppanuudella tarkoitetaan usein pitkälle menevään integroitumiseen ja keskinäiseen riippuvuuteen perustuvaa asiakas-toimittaja-suhdetta. Vesalaisen (2014) mukaan yritysjohtajat eivät Suomessa kuitenkaan täysin ymmärtäneet kumppanuuteen perustuvan liiketoimintamallin periaatteita ja kumppanuus jäi pitkälti puheiden tasolle. Viime vuosina jotkut suomalaiset yritykset ovat kuitenkin alkaneet kehittää aidosti yhteistoiminnallisia verkostoyhteistyökäytäntöjä esimerkiksi lisäämällä avointa informaationvaihtoa verkoston sisällä (esim. tietoja toimittajien kapasiteettitilanteesta ja kustannuksista), lisäämällä yhteistä kehittämistoimintaa ja rakentamalla yhteisiä tietojärjestelmiä. (Vesalainen 2014.)

5.3 Vaativien ratkaisujen yhteistoiminnallista tuottamista koskevat kehittämistarveysymykset

Viidennen luvun lopuksi opaskirjassa on listattu joitain kysymyksiä, joiden avulla lukijat voivat pohtia tunte miensa yritysten osalta niiden mahdollisia vaativien ratkaisujen yhteistoiminnalliseen tuottamiseen liittyviä kehittämistarpeita, mikäli niissä haluttaisiin parantaa vaativien ratkaisujen tuottamiskykyä.

1. Miten tuntemassanne yrityksessä suhtaudutaan henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden ottamiseen mukaan yritystoimintaa koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä yrityksen kehittämistoimintaan?

- Kuinka laajasti nämä tahot osallistuvat yrityksen toimintaa koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon?
- Kuinka laajasti nämä tahot osallistuvat yrityksen tuotteiden/palveluiden ja toimintatapojen (esim. töiden tekemis- ja organisointitapojen) kehittämiseen?

2. Kuinka hyvin esimiehet, henkilöstö, asiakkaat ja ulkoiset yhteistyökumppanit osaavat ja haluavat tuntemassanne yrityksessä kuunnella toisiaan, osaavat sovittaa yhteen erilaisia tarpeita, toiveita ja intressejä, osaavat saavuttaa yhteisymmärryksen käsitellessään yhdessä monitulkintaista todellisuutta sekä osaavat löytää yhdessä uusia ratkaisuja?

6. Yritysten pärjäämiskeinot kysynnän alenemistilanteissa

Yritysten kysyntätilanteen ja taloudellisen tilanteen heikentyminen asettavat omia erityishaasteitaan yrityksille, kun ne pyrkivät ratkomaan toimintaympäristön rakennemuutokseen ja globaaleihin muutostrendeihin liittyviä haasteita. Yritykset voivat parantaa mahdollisuuksiaan pärjätä rakennemuutoksessa uudistamalla tuotteitaan, toimintatapojaan ja liiketoimintamallejaan niin, että ne kykenevät tuottamaan asiakkailleen merkittävää lisäarvoa tuottavia vaativia ratkaisuja. Yritysten kysyntätilanteen ja taloudellisen tilanteen heikkeneminen tuo kuitenkin yritysten vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn kehittämiseksi omat erityishaasteensa. Cameron (1994) selvitti yritysten erilaisia henkilöstöresurssien tehostamisstrategioita (downsizing strategies) Yhdysvalloissa vuosina 1987–1990. Tutkimuskohteena oli 30 autoteollisuutta edustavaa yritystä Yhdysvalloissa. Taulukossa 6 on kuvattu organisaation taloudellisen tilanteen heikentymiseen liittyviä ominaispiirteitä, joita Cameron näistä yrityksistä löysi. Nämä kaikki ovat omiaan heikentämään yritysten kykyä uudistaa toimintaansa sekä tuottaa vaativia ja asiakkaille merkittävää lisäarvoa tuottavia ratkaisuja.

Taulukko 6. Organisaation taloudellisen tilanteen heikentymiseen liittyviä negatiivisia ominaispiirteitä (Cameron 1994).

Ominaispiirre	Selitys
Päätöksenteon keskittäminen	Päätöksenteko on keskitetty ylemmälle johdolle.
Lyhytnäköisyys ja kriisimentaliteetti	Pitkän tähtäimen suunnittelu laiminlyöty, fokus nykyhetkessä.
Innovatiivisuuden katoaminen	Kokeilemalla oppimista on vähennetty. Luovan toiminnan riskejä ja epäonnistumisia siedetään huonosti.
Muutosvastarinta	Konservatiivisuus ja asioiden näkeminen uhkana johtaa protektionistiseen suhtautumiseen.
Moraalin heikentyminen	Kiihkeitä ja ikäviä ilmapiiriä leviää organisaatiossa.
Ilmapiirin politisoituminen ja omiin erityisintresseihinsä kiinnittyneiden ryhmien ilmaantuminen	Erityiset intressiryhmät organisoituvat ja tulevat äänekkäämmiksi. Ilmapiiri politisoituu.
Epäluottamuksen lisääntyminen	Johtajat menettävät alaistensa luottamuksen ja epäluottamus organisaation jäsenten keskuudessa kasvaa.
Konfliktien lisääntyminen	Resurssien väheneminen johtaa sisäiseen kilpailuun ja kamppailuun näistä kutistuvista resursseista.
Kommunikaation rajoittaminen	Ylöspäin välitetään vain hyviä uutisia. Tietoa ei jaeta laajasti pelon ja epäluottamuksen johdosta.
Yhteistyöhalukkuuden vähentyminen ja tiimihengen heikentyminen	Itsekkyys ja vetäytyneisyys tekevät tiimi- ja yhteistyöstä vaikeaa. Yksilöt eivät ole halukkaita muodostamaan ryhmiä/tiimejä.
Johtajuuden puute	Johtajista tehdään syntipukkeja, prioriteetit ovat epäselviä ja tappiomieliala vallitsee.

Luvussa 6.1 tarkastellaan ensiksi sitä, millaisia erilaisia pärjäämiskeinoja ja ongelmanratkaisukäytäntöjä yrityksillä on käytössään kysynnän supistumistilanteissa. Tämän jälkeen esitellään pärjäämiskeinoja, joita yritykset kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden mukaan ovat kysyntäkriisissä yleensä suosineet. Luvussa 6.2 kiinnostuksen kohteena on kysyntäkriiseihin liittyvien pärjäämiskeinojen suhde yritysten vaativien ratkaisujen tuottamiskykyyn. Luvussa tutustutaan vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamisen kannalta huonoihin ja hyviin pärjäämiskeinoihin.

Millaisia pärjäämiskeinoja Suomessa toimivat yritykset sitten ovat viime vuosina valinneet? Tähän paneudutaan luvussa 6.3, jossa tarkastellaan ensinnäkin sitä, kuinka Keso-hankkeen kaksitoista kohdeyritystä ovat vastanneet kysyntätilanteen heikkenemiseen vuosina 2008–2013 ja millaisia pärjäämiskeinoja ne tuolloin ovat valinneet. Luvun 6.3 erityisenä mielenkiinnon kohteena on se, mikä on Keso-yritysten valitsemien pärjäämiskeinojen suhde vaativien ratkaisujen tuottamiseen. Luvussa 6.4 tehdään yhteenvetoa Keso-yritysten pärjäämisstrategioista, sekä tehdään kokonaisarvio siitä, missä määrin ne tukevat vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista.

6.1 Yritysten erilaisia pärjäämiskeinoja kysyntäkriisitalanteissa

Tässä luvussa tutustutaan yritysten erilaisiin pärjäämiskeinoihin tilanteessa, jossa niiden tarjoamien tuotteiden tai palveluiden kysyntä on merkittävästi alentunut tai sen ennakoidaan tulevaisuudessa merkittävästi alentuvan. Yritysten kysyntäkriisitalanteisiin liittyy usein myös yrityksen taloudellisen tuloksen merkittävä heikentyminen, eli taloudellinen kriisitalanne. Pärjäämiskeinoilla tarkoitetaan opaskirjassa keinoja, joihin yritys turvautuu pyrkiessään reagoimaan tuotteidensa/palveluidensa ennakoituun tai jo tapahtuneeseen merkittävään kysynnän alentumiseen, ja joiden avulla yritys pyrkii parantamaan mahdollisuuksiaan pärjätä tässä muutoksessa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä.

Toimia joiden avulla yritykset pyrkivät vastaamaan kysyntäkriisitalanteisiin nimitetään monesti sopeuttamistoimiksi. Puhumalla sopeuttamisesta ja sopeuttamistoimista tullaan valinneeksi kapea taloustieteellinen näkökulma yritysten toimintamahdollisuuksiin kysyntäkriisitalanteessa, eli siihen mistä yrityksen kohtaamassa kysyntäkriisissä on kyse ja mitkä ovat oikeita keinoja toimia tässä tilanteessa. Sopeuttamisnäkökulmaan ja -puheeseen sisältyy usein oletus, jonka mukaan yrityksen kohtaaman kysyntäkriisin keskeisin ongelma on yrityksen liian korkeat kustannukset suhteessa sen heikentyneeseen taloudelliseen tulokseen. Siihen sisältyy usein myös oletus, että paras keino ratkaista tämä ongelma on kustannusten alentaminen ja sopeuttaminen vastaamaan alentunutta taloudellista tulosta. Sopeuttamisnäkökulmaan sisältyy toisin sanoen oletus, että kysynnän alenemisessa on kyse jostakin yksinkertaisesta ongelmasta, joka on helposti määriteltävissä ja johon on olemassa jokin selkeä ja yksinkertainen ratkaisu. Tässä opaskirjassa lähdetään siitä olettamuksesta, että yritysten nykyisessä globaalissa rakennemuutostilanteessa kohtaamassa kysyntäkriisitalanteessa ei ole kyse yksinkertaisesta ongelmasta, johon on olemassa yksinkertainen ratkaisu. Tästä syystä opaskirjassa puhutaan mieluummin pärjäämisestä ja pärjäämiskeinoista kuin sopeuttamisesta ja sopeuttamiskeinoista. Pärjäämisnäkökulma tukee sopeuttamisnäkökulmaa paremmin kysyntäkriisin syiden, seurausten ja ratkaisukeinojen monipuolista ja pitkäjänteistä tarkastelua.

Tutkimuskirjallisuudesta löytyy paljon kuvauksia yritysten erilaisista pärjäämiskeinoista niiden kohtaamissa kysyntäkriisitalanteissa. Yksi tapa tarkastella niitä on niiden jakaminen lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen pärjäämiskeinoin. Tyypillisinä lyhyen tähtäimen pärjäämiskeinoina on pidetty esimerkiksi seuraavia keinoja (Teknologiateollisuus 2009; Gandolfi 2008):

- toimintakustannusten sopeuttaminen vastaamaan uutta tilannetta (keinoina tässä esim. lomautukset, irtisanomiset, rekrytointien jäädyttäminen, työajan lyhentäminen, ylitöiden vähentäminen, hankintojen ja investointien lykkääminen)
- markkinoinnin lisääminen ja uusien asiakkaiden etsiminen
- hinnoittelustrategioiden ja tuotesalkun uudelleen määrittäminen
- T&K-salkun priorisointi
- investointien priorisointi.

Lyhyen tähtäimen pärjäämiskeinojen avulla pyritään varmistamaan ennen kaikkea yrityksen hengissä pysyminen lyhyellä aikavälillä. Pitkän tähtäimen pärjäämiskeinojen avulla taas pyritään varmistamaan yrityksen pidemmän aikavälin menestyminen ja kilpailukyky. Pitkän tähtäimen pärjäämiskeinoina on pidetty esimerkiksi seuraavia (Teknologiateollisuus 2009; Gandolfi 2008):

- pitkän tähtäimen investoinnit tuotekehitykseen, tuotantoteknologiaan ja ICT:n hyödyntämiseen
- panostukset toimintajärjestelmien ja prosessien kehittämiseen
- yritysjärjestelymahdollisuuksien hyödyntäminen (alihankinnat, tuotannon siirrot)
- uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen
- ihmisten osaamiseen kehittämiseen investoiminen.

Pitkän tähtäimen pärjäämiskeinoja voidaan tarkastella myös innovaationäkökulmasta. Jansen (2005) on jakanut erilaiset yritysten kehittämiseen perustuvat pärjäämiskeinot kahteen ryhmään, tehostamis- ja uudistamisinnovaatioihin. Näitä kahta erilaista innovaatiotyyppiä on esitelty taulukossa 7. Yritykset voivat käyttää toimintatapojen ja tuotteiden kehittämiseen perustuvia pärjäämiskeinoja sekä akuuteissa kriisitilanteissa, että vakaamman kehityksen vaiheessa pyrkiessään ennalta ehkäisemään mahdollisia yrityksen kysyntätilanteen heikkenemiseen liittyviä kriisitilanteita. Tehostamisinnovaatioilla Jansen tarkoittaa yrityksen vanhojen tuotteiden ja toimintatapojen parannuksia, uudistamisinnovaatioilla taas radikaaleja tuote- ja toimintatapainnovaatioita.

Taulukko 7. Yritystoiminnan uudistumiseen ja tehostamiseen liittyvät innovaatiot (Jansen 2005).

	Uudistumisinnovaatiot	Tehostamisinnovaatiot
Määritelmä	Radikaaleja innovaatioita, tarkoitettu kohtaamaan uusien kehkeytymässä olevien asiakkaiden ja markkinoiden tarpeita	Vähittäisiä innovaatioita, tarkoitettu vastaamaan olemassa olevien asiakkaiden ja markkinoiden tarpeisiin
Tulokset	Uudet tuotteet ja toimintatavat, uudet markkinat ja jakelukanavat	Parannukset vanhoihin tuotteisiin ja toimintatapoihin, vanhojen markkinoiden ja jakelukanavien tehokkaampi hyödyntäminen
Tietoperusta	Edellyttää uutta tietoa ja poikkeamista olemassa olevasta tiedosta	Olemassa oleva tietämys ja osaaminen sekä niiden laajentaminen
Ovat tuloksena	Etsimisestä, poikkeamista, joustavuudesta, kokeiluista ja riskien ottamisesta	Vanhan parantamisesta, tuotannosta, tehokkuudesta ja toimeenpanosta
Seuraukset suorituskyvylle	Pitkän tähtäimen hyödyt	Lyhyen tähtäimen hyödyt

Yritysten erilaisia kysynnän alenemiseen liittyviä pärjäämiskeinoja on tutkimuskirjallisuudessa lähestytty myös tehostamisstrategioiden näkökulmasta. Henkilöstöressurssien tehostamisstrategioita Yhdysvalloissa tutkinut Cameron (1994) löysi tutkimistaan yrityksistä kolme erilaista henkilöstöressurssien tehostamisstrategiaa. Hän nimesi ne ”Henkilöstön vähentämisstrategiaksi”, ”Työn uudelleen suunnittelustrategiaksi” ja ”Systeemiseksi strategiaksi”. Seuraavassa taulukossa 8 on kuvattu näiden strategioiden ominaispiirteitä.

Taulukko 8. Kolme erilaista tehostamisstrategiaa (Cameron 1994).

	Henkilöstön vähentäminen	Työn uudelleen suunnittelu	Systeeminen
<i>Fokus</i>	Henkilöstön lukumäärä	Työtehtävät, toiminnot, hierarkiatasot, yksiköt	Kulttuuri
<i>Vähennyksen kohde</i>	Ihmiset	Työ	Vallitseva tilanne
<i>Toteuttamisaikataulu</i>	Nopea	Keskipitkä	Pitkä
<i>Hyötytavoite</i>	Lyhyen tähtäimen hyöty	Keskipitkän aikavälin hyöty	Pitkän tähtäimen hyöty
<i>Haittavaikutukset</i>	Pitkän tähtäimen sopeutumiskyky	Nopea hyöty	Lyhyen tähtäimen kustannussäästöt
<i>Esimerkkejä</i>	Luonnollinen poistuma Irtisanomiset, lomautukset Aikaistetut eläköitymiset Irtisanoutumispaketit	Toimintojen ja yksiköiden yhdistäminen Työtehtävien uudelleenjärjestelyt Hierarkiatasojen vähentäminen	Kaikkien osallistaminen Kaiken yksinkertaistaminen Alhaalta ylös -muutos Piilevien kustannusten karsiminen

Nämä eri tehostamisstrategiat kuvastavat myös yritysten tehostamistoimien tai -strategioiden aikajännettä. Henkilöstön vähentämisstrategia on lyhyen aikavälin strategia, Työn uudelleen suunnittelu -strategia on keskipitkän aikavälin strategia ja Systeeminen tehostamisstrategia taas on pitkän aikavälin strategia. Myös näitä tehostamisstrategioita yritykset voivat käyttää sekä akuuteissa kysyntäkriisitilanteissa, että vakaamman kehityksen vaiheessa pyrkiessään ennalta valmistautumaan vanhojen tuotteiden kysyntätilanteen heikentymiseen.

Cameronin (1994) mukaan nämä yritysten tehostamisstrategiat eivät ole toinen toisiaan poissulkevia. Yritykset voivat yhdistää näitä taulukossa 8. kuvattuja tehostamisstrategioita ja niille kullekin ominaisia tehostamiskeinoja sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Vertikaalinen yhdistely tarkoittaa sitä, että yritysten tehostamistoiminnassa yhdistyy useita saman strategian mukaisia keinoja (esim. poistumaa, irtisanomisia ja irtisanomispaketteja). Toinen mahdollisuus on yhdistellä näitä tehostamisstrategioita horisontaalisesti, jolloin yritysten tehostamistoimet koostuvat usean eri tehostamisstrategian mukaisista toimista/keinoista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys voi käyttää tehostamisessa sekä Henkilöstön vähentämisstrategian ja Työn uudelleen suunnittelu -strategian mukaisia tehostamistoimia. (Cameron 1994)

6.1.1 Pärjäämiskeinoja yhteen kokoava luokittelu

Opaskirjassa kysynnän alenemiseen liittyvien pärjäämiskeinojen analysointia ja kuvaamista varten on muodostettu pärjäämiskeinojen luokittelu, joka yhdistää ja kokoaa yhteen em. tutkimuskirjallisuudesta löytyviä yritysten erilaisia pärjäämiskeinoja. Tämä taulukossa 9. kuvattu luokittelu on pyritty muokkaamaan suomalaiseseen yrityskontekstiin sopivaksi. Esimerkiksi toisin kuin edellä esiteltyssä Gandolfin (2008) lyhyen ja pitkän tähtäimen pärjäämiskeinojen jaottelussa, irtisanomiset on tulkittu siinä pitkän tähtäimen pärjäämiskeinoksi lyhyen tähtäimen pärjäämiskeinon sijaan. Tämä tulkinta perustuu käsitykseen, että suomalaisessa yrityskontekstissa irtisanomisiin turvaudutaan yleensä kysyntäkriisitilanteessa vasta silloin, kun yritys on ajautunut todella pahaan taloudelliseen kriisiin, tai kun niiden avulla tavoitellaan jotain pitkäaikaisempaa hyötyä, kuten pitkäaikaista kustannustason laskua tai yrityksen henkilöstön osaamisrakenteen uudistamista yrityksen toimintastrategiassa tapahtuneen merkittävän muutoksen takia. Suomessa yrityksen maineen työnantajana uskotaan kärsivän, jos yritys tilapäisessä kysynnän alenemistilanteessa irtisanoa työntekijöitään, vaikka se ei ole taloudellisessa kriisissä, ja palkkaa heitä sitten takaisin kun kysyntätilanne taas paranee. Työnantajamaineen heikentymisen uskotaan Suomessa vaikeuttavan uusien hyvien työntekijöiden saamista yritykseen. Näkemys irtisanomisten negatiivisesta vaikutuksesta yrityksen työantajakuvaan tuli esille myös useissa Keso-hankkeessa tehdyissä yritysten edustajien haastatteluissa.

Taulukko 9. Yritysten tuotteiden kysynnän alenemiseen liittyvien pärjäämiskeinojen luokittelu.

1. Vanhoja liiketoimintamalleja ja tuotteita puolustavat lyhyen tähtäimen pärjäämiskeinot
<p>a) <i>Väliaikaiset kustannusten vähentämistoimet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Väliaikaiset henkilöstökustannusten vähentämistoimet <ul style="list-style-type: none"> ○ esim. lomautukset, päättyvien määräaikaisten työsuhteiden uusimatta jättäminen, rekrytointien jäädyttäminen, työajan lyhentäminen, ylitöiden vähentäminen • Muut väliaikaiset kustannusten vähentämistoimet <ul style="list-style-type: none"> ○ esim. hankintojen ja investointien lykkääminen, kehittämisen ja henkilöstökoulutuksen jäädyttäminen, alihankkijoiden ja toimittajien kilpailuttaminen
<p>b) <i>Väliaikaiset vanhojen tuotteiden myynnin edistämistoimet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • esim. vanhojen tuotteiden markkinointi- ja myyntipanostusten tilapäinen lisääminen, vanhojen tuotteiden hintojen tilapäinen alentaminen
2. Vanhoja liiketoimintamalleja ja tuotteita puolustavat pitkän tähtäimen pärjäämiskeinot
<p>a) <i>Pitkäaikaiset henkilöstökustannusten vähentämistoimet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • esim. irtisanomiset, eläkkeelle lähtijöiden jättäminen korvaamatta uusilla työntekijöillä, aikaistetut eläköitymiset, irtisanoutumispaketit <p>b) <i>Muut pitkäaikaiset kustannustehokkuuden edistämistoimet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ esim. säästöjen etsiminen toimintatapojen jatkuvan kehittämisen avulla, työn ja toimintojen uudelleen suunnittelu ja organisointi (esim. ulkoistukset, yksiköiden ja yritysten yhdistämiset, työtehtävien uudelleenjärjestelyt), osaamisen kehittäminen, kustannus-säästöjen tekemistä tukevan kulttuurin kehittäminen, tuotantoteknologian kehittäminen ja ICT:n hyödyntämisen lisääminen
<p>c) <i>Pitkäaikaiset vanhojen tuotteiden myynnin edistämistoimet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • esim. tuotekehitys, myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kehittäminen, uusien markkinoiden löytäminen vanhoille tuotteille esim. uusia jälleenmyyjiä hankkimalla
3. Liiketoimintamallien, toimintatapojen ja tuotteiden uudistamiseen perustuvat pärjäämiskeinot
<ul style="list-style-type: none"> • esim. tuote-, toimintatapa- ja liiketoimintamalli-innovaatioiden tuottamiseen panostaminen, innovaatioiden tuottamista tukevan organisaatiokulttuurin, yhteistyöverkostojen, osaamisen ja teknologian kehittäminen, innovaatioiden tuottamisessa tarvittavan uuden osaamisen hankkiminen rekrytointien tai yritysostojen avulla.

Vanhoja liiketoimintamalleja ja tuotteita puolustavilla lyhyen tähtäimen pärjäämiskeinoilla tavoitellaan yleensä nopeita väliaikaisia kustannussäästöjä. Vanhaa puolustavien pitkän tähtäimen pärjäämiskeinojen avulla taas pyritään yleensä parantamaan esimerkiksi yrityksen pitkän aikavälin resurssien käytön tehokkuutta, lisäämään vanhojen tuotteiden asiakkaille tuottamaa lisäarvoa tai löytämään niille uusia markkinoita ja asiakasryhmiä. Uuden kehittämiseen perustuvilla pärjäämiskeinoilla tavoitellaan yritykselle uusia liiketoiminnan tukijalkoja, jotka mahdollistavat yritystoiminnan jatkamisen senkin jälkeen, kun yritykset vanhat tuotteet eivät enää mene kaupaksi ja vanha liiketoimintamalli ei ole enää taloudellisesti kannattava. Uuden kehittämiseen perustuvat pärjäämiskeinot auttavat yrityksiä myös pärjäämään toimintaympäristön muutostilanteissa.

6.1.2 Yritysten tyypilliset pärjäämiskeinot kysyntäkriisitilanteessa

Kansainvälisestä tutkimuskirjallisuudesta (esim. ”ambidexterity”- ja ”corporate turnaround”-kirjallisuus) löytyy kuvauksia ja analyysejä siitä, kuinka yritykset yleensä toimivat tilanteissa, jossa niiden kysyntä ja taloudellinen tilanne heikkenevät merkittävästi (Dess & Beard, 1984; Jansen et al., 2006; Walrave et al., 2011, Walrave 2012; Schmitt & Raisch 2013). Tällaisissa tilanteissa tutkitut yritykset ovat tyypillisesti ylipainottaneet lyhyen tähtäimen kustannustehokkuutta suosimalla nopeita kustannusten vähentämiskeinoja sekä alipainottaneet uudistumista esimerkiksi vähentämällä tutkimus- ja kehittämisinvestointeja (Walrave 2012). Tästä lyhyen tähtäimen pärjäämiskeinojen ylipainottamisesta on usein ollut seurauksena tehostamiskierre, eli kun ensimmäinen tehostamiskierros on usein entisestään vahvistanut alenevaa kysyntätrendiä, niin yritykset ovat sen jälkeen turvautuneet vielä uusiin tehostamistoimiin (Walrave 2012).

Useassa tutkimuksessa on kyseenalaistettu tällaisen toimintatavan järkevyys kysyntäkriisitilanteissa (Dess & Beard, 1984; Jansen et al., 2006; Walrave et al., 2011, Walrave 2012). Niiden mukaan yritysten olisi taantumatilanteissa yleisesti ottaen järkevämpää panostaa erilaisiin uudistamisinnovaatioihin ja niitä tukevaan tutkimus- ja kehittämistoimintaan, kuin painottaa lyhyen tähtäimen kustannussäästöjen tekemistä. Tällä tavoin toimineet yritykset menestyvät näiden tutkimusten mukaan taloudellisesti paremmin kuin lyhyen tähtäimen kustannussäästöjä painottavat yritykset (emt.). Tämä on katsottu johtuvan mm. siitä, että taantumatilanteessa toimintaympäristön epävakaisuus ja dynamiikka kasvavat. Toiminnan uudistaminen on tällöin parempi keino vastata siihen kuin lyhyen tähtäimen kustannustehokkuuden painottaminen. Myös erittäin kireässä kilpailutilanteessa olevien yritysten kohdalla on katsottu järkevämmäksi painottaa enemmän uudistamista kuin lyhyen tähtäimen kustannustehokkuutta, mikäli ne haluavat pärjätä kilpailijoitaan paremmin. Taantumatilanteissa kilpailu kiristyy ja silloin on erittäin tärkeätä kyetä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Liiallisen lyhyen tähtäimen kustannustehokkuuden painottamisen on katsottu heikentävän yrityksen kykyä vastata niihin, uudistumiseen panostamisen taas parantavan sitä. Uudistumiseen panostamisen on nähty tukevan myös yrityksen sopeutumista taantumatilanteisiin liittyviin toimintaympäristömuutoksiin. Walraven (2012) mukaan t&k-panostuksista saatu taloudellinen hyöty on yleensä suurempi taantumatilanteissa kuin nousukaudella. (Dess & Beard, 1984; Jansen et al., 2006; Walrave et al., 2011, Walrave 2012.)

Miksi monet yritykset sitten kuitenkin toimivat kysyntäkriisitilanteissa toisin kuin useiden tutkimusten mukaan olisi järkevää? Syitä tähän on varmaan monia. Yksi hyvin todennäköinen syy ovat yrityksiä rahoittavien tahojen odotukset. Lyhyen tähtäimen kustannussäästöjen painottaminen mahdollistaa selkeiden tavoitteiden ja tarkan aikataulun asettamisen muutoksen toteutukselle, joka on helppo kommunikoida rahoittajien lisäksi myös sisäisille ja muille ulkoisille sidosryhmille (Beer & Nohria 2000). Toinen todennäköinen syy tähän on samanaikaiseen yritystoiminnan kustannustehokkuuden lisäämiseen ja uudistamiseen liittyvät merkittävät haasteet. Tilanteessa jossa yritysten vanhojen tuotteiden kysyntä merkittävästi heikkenee, yritykset eivät voi panostaa pelkästään toimintansa uudistamiseen. Uudistamistoiminta vaatii paljon resursseja ja siihen liittyy paljon epävarmuutta. Uusien taloudellisesti kannattavien tuotteiden ja liiketoimintamallien kehittäminen ottaa oman aikansa, eikä se yleensä onnistu lyhyessä ajassa. Tästä syystä yritysten olisi kyettävä kysyntäkriisitilanteessa parantamaan myös toimintansa kustannustehokkuutta. Yritysten kaksikäisyttä (ambidexterity) käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta käy ilmi, että samanaikainen kustannustehokkuuden ja innovaatioiden edistäminen on yrityksille erittäin vaikeaa tehtävä (Walrave 2012).

6.2 Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista huonosti ja hyvin tukevat pärjäämiskeinot

Yritysten toimintaympäristön rakennemuutoksen myötä erityisesti Suomen kaltaisissa korkean kustannustason maissa toimivien yritysten pärjääminen riippuu lisääntyvässä määrin niiden kyvystä tuottaa vaativia, asiakkaalle merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestäväää lisäarvoa tuottavia ratkaisuja (ks. luku 3.). Mikäli halutaan parantaa Suomessa toimivien yritysten pitkän tähtäimen toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä sekä kykyä pärjätä nykyisessä rakennemuutostilanteessa, olisi tärkeää parantaa näiden yritysten kykyä tuottaa vaativia ratkaisuja. Yksi keskeinen yritysten vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn kehittämisen edellytys on se, että tunnistetaan sen kannalta huonot ja hyvät pärjäämiskeinot ja -strategiat.

Tässä kohtaa on hyvä palauttaa mieliin mitä vaativat ratkaisut ovat. Ne ovat ratkaisuja vaativiin ja kompleksisiin ongelmiin. Ne voivat olla 1) vaativia asiakaspalveluratkaisuja, jotka huomioivat asiakkaiden yksilöllisiä pitkän tähtäimen kokonaistarpeita ja kokonaisuutta, 2) vaativia kestävyysratkaisuja, jotka edistävät asiakkaiden, muiden ihmisten ja luonnon pitkän tähtäimen hyvinvointia ja 3) vaativia innovaatoratkaisuja, eli uusia innovatiivisia tuotteita, palveluita, toimintatapoja ja liiketoimintamalleja, jotka parantavat yrityksen kykyä tuottaa asiakkailleen merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestäväää lisäarvoa. Vaativien ratkaisujen keskeisenä ideana on tarjota yrityksen asiakkaille ratkaisuja, jotka palvelevat asiakkaan pitkän tähtäimen kokonaisuutta. Vaativille ratkaisuille onkin ominaista, että ne tarkastelevat ja huomioivat hyvin monipuolisesti ja pitkäjänteisesti sitä ongelmakokonaisuutta, johon ne pyrkivät tarjoamaan ratkaisun. Kuten luvussa 5. jo tuotiin esille, vaativien ratkaisujen tuottaminen edellyttää niin monipuolista osaamista ja tietämystä, että yritys ei yksinään pysty niitä tuottamaan. Niiden tuottaminen on mahdollista vain osana osaamis- ja tietopohjaltaan riittävän monipuolista yritysten, asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden muodostamaa tuotanto- ja innovaatioyhteistyöverkostoa. Tästä syystä vaativien ratkaisujen tuottaminen edellyttää tuekseen verkostolähtöistä ajattelu- ja toimintatapaa. Tämä tarkoittaa mm. verkoston pitkän tähtäimen kokonaisedun laittamista verkoston yksittäisen jäsenen edun edelle.

6.2.1 Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista huonosti tukevien pärjäämiskeinojen tunnuspiirteitä

Mistä sitten voidaan tunnistaa vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamisen kannalta huonot pärjäämiskeinot? Tällaisten pärjäämiskeinojen yksi keskeinen tunnuspiirre on siis se, että ne tarkastelevat yrityksen kohtaamaa kysyntäkriisiä ja keinoja vastata siihen hyvin kapea-alaisesta ja lyhytjänteisestä näkökulmasta. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että kysynnän alenemisen syitä, kysynnän alenemisesta yritykselle aiheutuvia ongelmia ja keinoja vastata kysynnän alenemiseen tarkastellaan suppeasti ja lyhytjänteisesti. Keskeisenä syynä kysynnän alenemiseen pidetään jotain yrityksen toimintaympäristössä tapahtunutta pienehköä muutosta, minkä johdosta yrityksen tuotteen hintakilpailukyky on tilapäisesti tai pitkäaikaisesti heikentynyt. Keskeisenä ongelmana pidetään yritykseen sijoitetun pääoman tuottavuuden heikentymistä sekä yrityksen kustannusten kasvua liian suureksi suhteessa yritystoiminnan tuottamaan taloudelliseen tulokseen. Parhaana keinona vastata kysynnän alenemiseen nähdään kustannusten tilapäinen tai pitkäaikainen alentaminen.

Huonojen pärjäämiskeinojen näkökulma kustannustehokkuuteen ja sen parantamiseen on sekä kapea-alainen että lyhytjänteinen. Sitä tarkastellaan vain yrityksen ja sen omistajien näkökulmasta, ei myös asiakkaiden, ulkoisten yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan näkökulmasta. Tällöin ei olla kiinnostuneita yrityksen toiminnan ja tuotteiden vaikutuksista asiakkaille ja ulkoisille yhteistyökumppaneille aiheutuviin kustannuksiin. Kustannustehokkuuden parantamisen osalta kiinnitetään huomiota lähinnä yrityksen omien lyhyen tähtäimen kustannusten alentamiseen ja olemassa olevien tuotteiden tuotantotapojen kustannustehokkuuteen. Uusien tuotteiden ja liiketoimintamallien kehittäminen nähdään lähinnä vain yrityksen kustannustehokkuutta heikentävänä toimintana, ei keinona parantaa yrityksen pitkän tähtäimen kustannustehokkuutta.

Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista huonosti tukevien pärjäämiskeinojen kapea-alaisuus johtuu hyvin pitkälti siitä, että ne tarkastelevat kysyntäkriisiä hyvin pitkälle vain yhden sidosryhmän, eli yrityksen omistajien taloudellisten intressien näkökulmasta, ja toiseksi siitä, että niiden suunnittelusta ja valinnasta vastaa yrityksen ylin johto. Henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden osallistuminen

niiden suunnitteluun ja valintaan on hyvin vähäistä. Tästä näkökulman kapea-alaisuudesta johtuen ”huonojen pärjäämiskeinojen” painopiste on pelkästään vanhojen tuotteiden ja liiketoimintamallien puolustamisessa ja niiden lyhyen tähtäimen kustannustehokkuuden parantamisessa yritystasolla. Nämä pärjäämiskeinot eivät tue uusien tuote-, toimintatapa- tai liiketoimintamalli-innovaatioiden yhteistoiminnallista tuottamista eivätkä vanhojen tuotteiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien kehittämistä niin, että ne tuottaisivat asiakkaille enemmän lisäarvoa.

Seuraavassa taulukossa 10. on kuvattu tiivistetysti edellä läpikäytyjä vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista huonosti edistävien pärjäämiskeinojen tunnuspiirteitä.

Taulukko 10. Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista huonosti tukevien pärjäämiskeinojen tunnuspiirteitä.

Näkökulma kysyntäkriisiin ja keinoihin vastata siihen	Hyvin kapea-alainen ja lyhytjänteinen
Yrityksen kannalta keskeisin kysynnän alenemiseen liittyvä ongelma	<ul style="list-style-type: none"> Yritykseen sijoitetun pääoman tuottavuuden heikentyminen Yrityksen kustannusten kasvu liian suureksi suhteessa yritystoiminnan tuottamaan taloudelliseen tulokseen
Oikeat keinot vastata kysynnän alenemiseen	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen kustannusten nopea alentaminen
Näkökulma kustannustehokkuuteen ja sen parantamiseen	Hyvin kapea-alainen, lyhytjänteinen, yritys- ja omistajakeskeinen
Pärjäämiskeinojen keskeinen tavoite	Vanhojen tuotteiden ja liiketoimintamallien puolustaminen
Pärjäämiskeinojen suunnittelusta ja valinnasta vastaavat sidosryhmät	Yrityksen ylin johto ja omistajat

Luvussa 6.1 esiteltiin yritysten kysyntäkriisiin liittyvien pärjäämiskeinojen luokittelu, jossa nämä keinot jaettiin kolmeen ryhmään: 1) vanhoja liiketoimintamalleja ja tuotteita puolustaviin lyhyen tähtäimen pärjäämiskeinoihin, 2) vanhoja liiketoimintamalleja ja tuotteita puolustaviin pitkän tähtäimen pärjäämiskeinoihin ja 3) uusien liiketoimintamallien, toimintatapojen ja tuotteiden kehittämiseen perustuviin pärjäämiskeinoihin. Näistä pärjäämiskeinoista huonoiten yrityksen vaativien ratkaisujen tuottamiskykyä edistävät ensimmäiseen ryhmään kuuluvat keinot. Vanhoja liiketoimintamalleja ja tuotteita puolustavat lyhyen tähtäimen pärjäämiskeinot tähtäävät nopeisiin kustannussäästöihin yrityksen toimintoja väliaikaisesti supistamalla ja jäädyttämällä. Tällaisia pärjäämiskeinoja ovat esimerkiksi lomautukset sekä hankintojen, investointien ja kehittämisen koulutustoiminnan jäädyttäminen. Ne toteutetaan usein esimiesvetoisesti, suunnitellaan nopealla aikataululla ja ne painottavat yleensä selkeästi yhden sidosryhmän, eli omistajien, taloudellisten intressien edistämistä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tällaiset hyvin kapea-alaisesti ja lyhytjänteisesti kysyntäkriisiä lähestyvät pärjäämiskeinot ovat omiaan heikentämään yrityksen eri sidosryhmien kykyä ja halua tuottaa yhdessä vaativia ratkaisuja, kuten uusia innovatiivisia tuotteita ja liiketoimintamalleja (Dess & Beard, 1984; Jansen et al., 2006; Walrave et al., 2011, Walrave 2012).

Myös osa vanhoja liiketoimintamalleja ja tuotteita puolustavista pitkän tähtäimen pärjäämiskeinoista tukee huonosti vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista. Tällaisia ovat pärjäämiskeinot, joiden suunnittelu, valinta ja toteutus eivät perustu laajaan ja pitkäjänteiseen sidosryhmäyhteistyöhön, joiden avulla tavoitellaan pelkkiä pitkän tähtäimen kustannussäästöjä ja jotka eivät paranna yrityksen lisäarvon tuottamiskykyä. Yksi esimerkki tällaisista pärjäämiskeinoista ovat henkilöstön irtisanomiset, joilla tavoitellaan vain organisaation kustannusrakenteen pysyvää keventämistä ja pitkän tähtäimen kustannussäästöjä.

Liiketoimintamallien, toimintatapojen ja tuotteiden uudistamiseen perustuvista pärjäämiskeinoista vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista tukevat huonosti sellaiset innovaatiot, jotka eivät paranna yrityksen ja sen yhteistyöverkoston kykyä tuottaa asiakkailleen merkittävää lisäarvoa. Eräs esimerkki tällaisista kapea-

alaista hyötyä tuottavasta innovaatiosta ja pärjäämiskeinosta on sellaisen uuteen teknologiaan perustuvan uuden tuotantotavan kehittäminen, joka ei paranna yrityksen kykyä tuottaa asiakkaalle merkittävää lisäarvoa ja jolla tavoitellaan vain organisaation kustannusrakenteen keventämistä ja pitkän tähtäimen kustannussäästöjä.

Tämän luvun sanoma voidaan tiivistää seuraavasti: Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista tukevat huonosti sellaiset pärjäämiskeinot, jotka tarkastelevat kysyntäkriisiä yksinkertaisena ongelmana, johon on olemassa yksinkertainen ratkaisu, ja jotka tarkastelevat kysyntäkriisiä vahvasti jonkin yksittäisen sidosryhmän ja sen lyhyen tähtäimen intressien näkökulmasta.

6.2.2 Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista tukevien pärjäämiskeinojen tunnuspiirteitä

Millaisia sitten ovat vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamisen kannalta hyvien pärjäämiskeinojen tunnuspiirteet? Tällaisten pärjäämiskeinojen yksi keskeinen tunnuspiirre on se, että ne tarkastelevat yrityksen kohtaamaa kysyntäkriisiä ja keinoja vastata siihen hyvin monipuolisesta ja pitkäjänteisestä näkökulmasta. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että kysynnän alenemisen syitä, kysynnän alenemisesta yritykselle aiheutuvia ongelmia ja keinoja vastata kysynnän alenemiseen tarkastellaan monipuolisesti. Keskeisinä ongelmina ei pidetä pelkästään yrityksen taloudellisen tilanteen ja kustannustehokkuuden heikentymistä, vaan myös yrityksen vanhojen tuotteiden ja liiketoimintamalli(e)n asiakkaille tuottamaa liian vähäistä lisäarvoa sekä yrityksen ja sen tuotanto- ja innovaatioyhteistyöverkoston kykenemättömyyttä tuottaa asiakkaille riittävästi lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Keskeisenä pärjäämiskeinona kysyntäkriisissä nähdään yrityksen ja sen yhteistyöverkoston tuotteiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien kehittäminen ja uudistaminen tavalla, joka parantaa sekä yrityksen ja sen yhteistyöverkoston kustannustehokkuutta että merkittävän lisäarvon tuottamiskykyä.

Vaativien ratkaisujen tuottamiskykyä edistävät pärjäämiskeinot tarkastelevat kysyntäkriisiä kaikkien vaativien ratkaisujen tuottamisen kannalta keskeisten sidosryhmien näkökulmasta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilöstö, asiakkaat ja ulkoiset yhteistyökumppanit otetaan mukaan pärjäämiskeinojen suunnitteluun, valintaan ja toteutukseen. Tämä mahdollistaa kysyntäkriisin seurausten ja siihen vastaamiskeinojen monipuolisen ja pitkäjänteisen tarkastelun. Tämä edistää myös henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden motivaatiota ja kykyä osallistua vaativien ratkaisujen tuottamiseen.

Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista tukeville pärjäämiskeinoille on myös ominaista, että yrittäjätoimintaan liittyvää kustannustehokkuutta ja sen parantamiskeinoja tarkastellaan laaja-alaisesti. Sitä tarkastellaan koko tuotanto- ja innovaatioverkoston näkökulmasta, eli yrityksen ja sen omistajien lisäksi myös asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Toisin sanoen pyritään parantamaan yrityksen lisäksi myös koko tuotanto- ja innovaatioverkoston kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuuden parantamisen osalta pidetään erityisen tärkeänä pitkän tähtäimen kustannustehokkuuden parantamista esimerkiksi uusien innovatiivisten tuotteiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien avulla.

Seuraavassa taulukossa 11. on kuvattu tiivistetysti vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista tukeville pärjäämiskeinoille ominaisia tunnuspiirteitä.

Taulukko 11. Vaativien ratkaisujen tuottamiskykyä edistävien pärjäämiskeinojen tunnuspiirteitä.

Näkökulma kysyntäkriisiin ja keinoihin vastata siihen	Monipuolinen ja pitkäjänteinen
Yrityksen kannalta keskeisin kysynnän alenemiseen liittyvä ongelma	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen taloudellisen tilanteen ja kustannustehokkuuden heikentyminen ja sen aiheuttama pääoman tuoton, taloudellisen liikkumavaran/puskurin ja kehittämisresurssien väheneminen. Yrityksen vanhat tuotteet ja liiketoimintamalli(t) eivät tuota asiakkaille riittävästi lisäarvoa ollakseen riittävän kilpailukykyisiä ja kiinnostavia. Yritys ja sen tuotanto- ja innovaatioyhteistyöverkosto eivät kykene tuottamaan asiakkaille riittävästi lisäarvoa tuottavia ratkaisuja.
Oikeat keinot vastata kysynnän alenemiseen	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen ja sen yhteistyöverkoston tuotteiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien uudistaminen tavalla, joka parantaa yrityksen ja sen yhteistyöverkoston kustannustehokkuutta ja vaativien ratkaisujen tuottamiskykyä (eli ”lisäarvon tuottamistehokkuutta”). Yhteistyöverkoston vanhojen tuotteiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien parantaminen niin, että ne ovat aiempaa kustannustehokkaampia ja asiakkaille enemmän lisäarvoa tuottavia. Yhteistyöverkoston pitkän tähtäimen kustannustehokkuuden painottaminen. Kustannustehokkaiden ja asiakkaille enemmän lisäarvoa tuottavien tuote-, toimintatapa- ja liiketoimintamalli-innovaatioiden kehittäminen. Henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien ottaminen mukaan tehtävien uudistusten suunnitteluun ja valintaan. Isoja muutoksia ei toteuteta kertarysäyksellä vaan vaiheittain ja sopivasti palastellen. Näin saadaan henkilöstö ja ulkoiset yhteistyökumppanit pidettyä mukana muutosprosessissa ja varmistettua heidän tukensa sille.
Näkökulma kustannustehokkuuteen ja sen parantamiseen	Laaja-alainen, pitkäjänteinen, tuotanto- ja innovaatioverkostokeskeinen.
Pärjäämiskeinojen keskeinen tavoite	Vanhojen tuotteiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien kustannustehokkuuden ja lisäarvon tuottamiskyvyn parantaminen sekä lisäarvon tuottamiskykyä ja pitkän tähtäimen kustannustehokkuutta parantavien tuote-, toimintatapa- ja liiketoimintamalli-innovaatioiden tuottaminen.
Pärjäämiskeinojen suunnittelusta ja valinnasta vastaavat sidosryhmät	Yrityksen ylin johto ja omistajat, muut henkilöstöryhmät, asiakkaat ja ulkoiset yhteistyökumppanit.

Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista tukevat pärjäämiskeinot siis lähestyvät kysyntäkriisiä kompleksisena ongelmana, johon ei ole yksinkertaista ratkaisua. Tällaisen ongelman ratkaiseminen edellyttää yhteistoiminnallista ongelmien ratkaisutapaa sekä pyrkimystä tämän kriisiin kannalta keskeisten paradoksien – kuten tehokkuus vs. uudistuminen ja tehokkuus vs. asiakkaalle tuotettu lisäarvo – ja niihin sisältyvien ristiriitaisten tavoitteiden yhtäaikaiseen ja luovaan edistämiseen.

Luvussa 6.1 esitellyistä erilaisista yritysten kysyntäkriisiin liittyvistä pärjäämiskeinoista yrityksen vaativien ratkaisujen tuottamiskykyä edistävät ensinnäkin sellaiset vanhoja liiketoimintamalleja ja tuotteita puolustavat pitkän tähtäimen pärjäämiskeinot, joiden suunnittelu, valinta ja toteutus perustuvat laajaan ja pitkäjänteiseen sidosryhmäyhteistyöhön ja joiden avulla tavoitellaan sekä kustannustehokkuuden että yrityksen lisäarvon tuottamiskyvyn parantamista. Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista tukevat myös sellaiset tuo-

te-, palvelu-, toimintatapa- ja liiketoimintamalli-innovaatiot, jotka parantavat yrityksen ja sen tuotanto- ja innovaatioyhteistyöverkoston kykyä tuottaa asiakkailleen merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestäväää lisäarvoa. Seuraavaan taulukkoon 12. on koottu esimerkkejä vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista tukevista pärjäämiskeinoista.

Taulukko 12. Esimerkkejä vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista tukevista pärjäämiskeinoista.

Vaativien ratkaisujen osallistavaa ja pitkäjänteistä tuottamisyhteistyötä tukevia pärjäämiskeinoja
<ul style="list-style-type: none"> • Vaativien ratkaisujen tuottamiseen osallistuvien verkostoyhteistyötä tukevan osaamisen kehittäminen (esim. vuorovaikutustaidot, ristiriitojen käsittelytaidot, yhteistoiminnalliset kehittämistyökalut, muita sidosryhmiä koskevan tiedon parantaminen). • Tiedon jakamista ja yhteisen ymmärryksen synnyttämistä verkostossa helpottavien foorumeiden, järjestelmien ja teknologioiden kehittäminen. • Vaativien ratkaisujen tuottamisverkostojen osaamis- ja tietopohjan monipuolistamista tukevat uudistukset (esim. uusien verkostokumppanien hankkiminen).
Vaativien asiakaspalveluratkaisujen tuottamista tukevia pärjäämiskeinoja
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien välistä tiivistä tuotanto- ja kehittämis-yhteistyötä lisäävät uudistukset. • Monipuolisen asiakastiedon keräämistä, hallintaa ja hyödyntämistä parantavat uudistukset (esim. asiakastutkimukset, uudet big datan käsittelyä tukevat teknologiat, asiakastyöntekijöiden kokemusten keräämistä helpottavat järjestelmät, asiakaspalautteen säännöllinen läpikäyminen henkilöstön kanssa). • Yhteistyössä asiakkaiden kanssa tehtävien yrityksen tuotteiden/palveluiden elinkaarianalyysien tekemistä tukevat uudistukset. • Henkilöstön asiakastietämystä parantavat koulutukset ja uudet tietojärjestelmät. • Asiakkaalle tuotettujen ratkaisujen asiakaskohtaista räätälöintiä helpottavat tuote-, toimintatapa- ja teknologia-uudistukset (esim. ratkaisujen tuottamiseen osallistuvien tahojen vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja asiakkaille tarjottavien ratkaisuvaihtoehtojen määrään lisääminen). • Yrityksen tuotteiden/palveluiden monikäyttöisyyttä tai liitettävyyttä muihin tuotteisiin/palveluihin parantavat uudistukset (esim. tuote- ja palveluekosysteemien, liiketoimintamalliekosysteemien ja tuote- ja palvelualustojen kehittäminen).
Vaativien kestävyysratkaisujen tuottamista tukevia pärjäämiskeinoja
<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen energiankulutusta, päästöjä ja raaka-aineiden käyttöä vähentävät uudistukset (esim. kierrätyksen lisääminen). • Asiakkaiden energiankulutusta, päästöjä ja raaka-aineiden käyttöä vähentävien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. • Asiakkaiden ja heidän asiakkaidensa hyvinvointia parantavien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. • Yhteistyöverkoston kestävyysosaamista ja -tietämystä parantavat koulutus- ja kehittämishankkeet. • Kestävyysmittareiden käyttöönotto ja niiden tulosten seurannan lisääminen yhteistyöverkostossa.
Vaativien innovaatiotratkaisujen tuottamista tukevia pärjäämiskeinoja
<ul style="list-style-type: none"> • Uusien vaativien tuotteiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien kokeilut ja pilotit, niistä saatujen opetusten läpikäynti yhdessä henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. • Innovaatiofoorumien kehittäminen, joiden tehtävänä on vanhojen ratkaisuvaihtoehtojen kriittinen tarkastelu yhdessä henkilöstön, asiakkaiden, ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. • Innovaatiotoimintaan liittyvän osaamisen parantaminen yhteistyöverkostossa (innovaatiotyökalut, koulutukset, paradoksien hyödyntämistaidot). • Annetaan henkilöstölle lisää työaikaa uusien ideoiden keksimiseen ja resursseja niiden testaamiseen. • Innovaatiotoimintaa tukevan tiedon jakamista innovaatioverkostossa edesauttavat uudistukset (esim. tiedon jakamisen mahdollistavien tietojärjestelmien rakentaminen).

6.3 Esimerkkejä Suomessa toimivien yritysten pärjäämiskeinoista vuosina 2008–2013

Millaisiin pärjäämiskeinoihin ja -strategioihin sitten Suomessa toimivat yritykset ovat viime vuosina turvautuneet? Ovatko yritykset pyrkineet parantamaan vaativien ratkaisujen tuottamiskykyään ja jos ovat, niin miten? Suomessa toimivien yritysten pärjäämiskeinoja kysyntäkriisissä tarkasteltiin Tekesin rahoittamassa ja Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa toteutetussa ”Kestävä sopeuttaminen taantumatilanteessa” -hankkeessa (KESO), jonka puitteissa myös käsillä oleva opaskirja on tehty. Kyseisessä hankkeessa tehtiin tapaustutkimuksia kahdestatoista yrityksestä. Tässä luvussa kiinnostuksen kohteena ovat näiden ”Keso-yritysten” vuosina 2008–2013 valitsemat pärjäämiskeinot, sekä niiden suhde yritysten vaativien ratkaisujen tuottamiskykyyn ja sen parantamiseen. Tapaustutkimukset eivät millään muotoa edusta suomalaista yrityskenttää kattavasti kuvaavaa otosta. Ne tarjoavat kuitenkin konkreettisia esimerkkejä Suomessa toimivien yritysten pärjäämiskeinoista vuosina 2008–2013.

Tarkastelussa lähdetään liikkeelle Keso-yritysten ”pärjäämiskeinoprofiiliin” ja -strategioiden analysoinnilla. Siinä selvitetään, missä määrin näiden yritysten keskeisimmät pärjäämiskeinot ko. ajanjaksona ovat olleet ensinnäkin vanhoja tuotteita, palveluita ja liiketoimintamalleja puolustavia, ja toiseksi niiden radikaalia uudistamista tukevia pärjäämiskeinoja. Vanhaa puolustavien pärjäämiskeinojen osalta selvitetään myös, onko niiden avulla pyritty edistämään vain vanhojen tuotteiden tuotantotavan kustannustehokkuutta, vai onko niiden avulla pyritty myös lisäämään vanhojen tuotteiden asiakkaalle tuottamaa lisäarvoa.

Tämän jälkeen analysoidaan sitä, kuinka osallistavia yritysten keskeisten pärjäämiskeinojen suunnittelu- ja valintaprosessit ovat olleet, eli missä määrin yritysten henkilöstö, asiakkaat ja ulkoiset yhteistyökumppanit ovat osallistuneet pärjäämiskeinojen suunnitteluun ja valintaan. Lopuksi arvioidaan sitä, missä määrin yritysten valitsemat pärjäämiskeinot ja niiden toteutustavat ovat tukeneet niiden vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista.

Keso-yrityksille oli yhteistä ensinnäkin se, että niissä kaikissa kysyntä aleni selvästi vuosina 2008–2009 ja niissä käytiin tämän vuoksi YT-neuvotteluja. Niille kaikille oli yhteistä myös vähintään parinkymmenen vuoden pituinen toimintahistoria. Kolme yrityksistä edusti viestintä- ja media-alaa, kolme rakennusalaan, neljä metalliteollisuutta, yksi logistiikkaa ja yksi terveystalvityksia. Kaikki viestintä- ja media-alan yritykset sekä kaksi rakennustoimintaan erikoistunutta yritystä olivat osa isompaa konsernia. Seuraavassa taulukossa 13 näkyy näiden yritysten kokoluokka henkilöstömäärällä mitattuna. Jotta yksittäisiä yrityksiä ei voisi tunnistaa, tarkempia taustatietoja yrityksistä ei ole annettu eikä niiden tarkkoja henkilöstömäärätietoja ole kerrottu.

Taulukko 13. Keso-yritysten toimialat ja kokoluokka henkilöstömäärän suhteen.

Yritykset	Toimiala	Kokoluokka
1. Viestintä	Viestintä- ja media-ala	201–300 henkeä
2. Viestintä	Viestintä- ja media-ala	201–300 henkeä
3. Viestintä	Viestintä- ja media-ala	101–200 henkeä
4. Rakentaja	Rakennusala	301–500 henkeä
5. Rakentaja	Rakennusala	101–200 henkeä
6. Rakennustarvikevalmistaja	Rakennusala	301–500 henkeä
7. Valmistuspalveluyritys	Metalliteollisuus	yli 500 henkeä
8. Järjestelmätoimittaja	Metalliteollisuus	301–500 henkeä
9. Koneistus- ja kokoonpanopalveluyritys	Metalliteollisuus	30–50 henkeä
10. Lisälaitevalmistaja	Metalliteollisuus	51–100 henkeä
11. Logistiikkayritys	Logistiikka	101–200 henkeä
12. Terveystalvityksia	Terveystalvityksia	51–100 henkeä

6.3.1 pärjäämiskeinoprofiili ja -strategiat

Tässä luvussa selvitetään Keso-yritysten pärjäämiskeinoprofiilia ja -strategioita etsimällä vastauksia ensinnäkin seuraavaan pääkysymykseen:

Missä määrin Keso-yritysten keskeisimmät pärjäämiskeinot vuosina 2008–2013 ovat olleet 1) niiden vanhoja tuotteita, prosesseja ja liiketoimintamalleja puolustavia pärjäämiskeinoja, missä määrin ne ovat olleet 2) niiden tuotteiden, prosessien ja liiketoimintamallien radikaalia uudistamista tukevia pärjäämiskeinoja?

Keskeisimmillä pärjäämiskeinoilla tarkoitetaan tässä pärjäämiskeinoja, jotka ovat olleet kyseisenä ajanjaksona Keso-yrityksissä merkittävässä roolissa niiden pyrkiessä ratkaisemaan kysyntäkriisiin liittyviä ongelmiaan ja/tai joiden avulla niissä on tuolloin tavoiteltu jotain merkittävää parannusta yrityksen kysyntätilanteeseen. Radikaalilla uudistamisella taas tarkoitetaan tässä sellaisten uusien tuotteiden, prosessien ja liiketoimintamallien kehittämistä, jotka poikkeavat merkittävästi yrityksen aiemmista tuotteista, prosesseista ja liiketoimintamalleista. Kyse on toisin sanoen innovaatioista, jotka ovat radikaaleja lähinnä yrityksille itselleen.

Tarkasteltavien yritysten pärjäämiskeinoprofiilin ja -strategioiden määrittämisessä käytetään apuna myös seuraavia tarkentavia alakysymyksiä:

1. *Missä määrin vanhoja tuotteita, prosesseja ja liiketoimintamalleja puolustavat pärjäämiskeinot ovat olleet a) vanhojen tuotteiden tuotantotavan kustannustehokkuuden parantamiseen tähtääviä, b) missä määrin niiden avulla on pyritty lisäämään ja helpottamaan vanhojen tuotteiden myyntiä tavoilla, jotka eivät perustu tuotteiden tai toimintatapojen uudistamiseen, c) missä määrin niiden avulla on pyritty kehittämään vanhoja tuotteita, prosesseja ja liiketoimintamalleja ja lisäämään niiden asiakkaille tuottamaa lisäarvoa (esim. tuotteen laadun parantaminen tai toimitusajan lyhentäminen) ja d) missä määrin niiden avulla on pyritty kehittämään vanhoja tuotteita, prosesseja ja liiketoimintamalleja ja lisäämään niiden asiakkaille tuottamaa merkittävää lisäarvoa, eli parantamaan yrityksen kykyä huomioida asiakkaiden yksilöllisiä kokonaistarpeita tai kykyä edistää luonnon ja ihmisten hyvinvointia?*
2. *Missä määrin tuotteiden, prosessien ja liiketoimintamallien radikaaliin uudistamiseen tähtäävien pärjäämiskeinojen avulla on tavoiteltu paitsi a) tuote-, palvelu- ja liiketoimintamalli-innovaatioita, niin myös b) vaativia asiakaspalveluinnovaatioita, joiden avulla on pyritty edistämään asiakkaiden yksilöllisten kokonaistarpeiden huomiointia ja c) vaativia kestävyysinnovaatioita, joiden avulla on pyritty edistämään luonnon ja ihmisten hyvinvointia?*

Alla olevassa taulukossa 14. on kuvattu Keso-yritysten pärjäämiskeinoprofiileja vuosien 2008–2013 osalta. Keso-hankkeessa oli mukana kolme viestintäyritystä ja kaksi rakennusyritystä. Viestintä- ja rakennusyritysten pärjäämiskeinoprofiilien tarkastelut on taulukossa 14. yhdistetty, koska niin viestintäyritysten kuin rakennusyritysten keskinäiset pärjäämiskeinoprofiilit olivat samanlaiset.

Taulukko 14. Keso-yritysten pärjäämiskeinoprofiilit vuosina 2008–2013.

Pärjäämiskeinot		Viestintäyritykset (3 kpl)	Rakennus- yritykset (2 kpl)	Rakennustarvike- valmistaja	Valmistus- palveluyritys	Järjestelmä- toimittaja
Vanhaa puolustavat	1. Vanhan kustannus- tehokkuuden parantaminen	X	X	X	X	X
	2. Myynnin edistäminen vanhaa uudistamatta	X	X	X		X
	3. Lisäarvon tuottamiskyvyn parantaminen vanhaa uudistamalla				X	X
	a) merkittävän lisäarvon tuottamiskyvyn parantaminen				X	
Uudistumista tukevat	4. Tuote, prosessi- ja liiketoimintamalli-innovaatiot	X		X		
	a) vaativat asiakas-palveluinnovaatiot	X				
	b) vaativat kestävyys-innovaatiot			X		

Taulukko 14. (jatkuu)

Pärjäämiskeinot		Koneistuspalveluyritys	Lisälaittevalmistaja	Logistiikkayritys	Terveyspalveluyritys
Vanhaa puolustavat	1. Vanhan kustannustehokkuuden parantaminen	X	X	X	X
	2. Myynnin edistäminen vanhaa uudistamatta		X	X	
	3. Lisäarvon tuottamiskyvyn parantaminen vanhaa uudistamalla	X	X	X	X
	a) merkittävän lisäarvon tuottamiskyvyn parantaminen	X			
Uudistumista tukevat	4. Tuote, prosessi- ja liiketoimintamalli-innovaatiot	X	X	X	
	a) vaativat asiakas-palveluinnovaatiot				
	b) vaativat kestävyys-innovaatiot				

Pärjäämiskeinoprofiilitarkastelun perusteella Keso-yrityksistä löytyi vaativuusasteelta neljä erilaista pärjäämisstrategiaa. Nämä strategiat on kuvattu taulukossa 15. josta selviää myös kunkin Keso-yrityksen pärjäämisstrategia.

Taulukko 15. Keso-yritysten neljä vaativuudeltaan erilaista pärjäämisstrategiaa vuosina 2008–2013.

Pärjäämisstrategia		Keso-yritykset
Vanhaa puolustavat	1. Keskittyminen vanhan tuotantotavan kustannustehokkuuden parantamiseen sekä myynnin edistämiseen vanhaa uudistamatta	Rakennusyritykset (2 kpl)
	2. Keskittyminen sekä vanhan tuotantotavan kustannustehokkuuden parantamiseen että vanhojen tuotteiden lisäarvon tuottamiskyvyn parantamiseen	Valmistuspalveluyritys, järjestelmätoimittaja, terveysterveystyö
Vanhaa puolustavat ja uudistumista tukevat	3. Keskittyminen vanhan tuotantotavan kustannustehokkuuden parantamiseen, myynnin edistämiseen vanhaa uudistamatta sekä tuote-, prosessi- ja liiketoimintamalli-innovaatioihin	Viestintäyritykset (3 kpl), rakennustarvikevalmistaja
	4. Keskittyminen vanhan tuotantotavan kustannustehokkuuden parantamiseen, vanhojen tuotteiden lisäarvon tuottamiskyvyn parantamiseen sekä tuote-, prosessi- ja/tai liiketoimintamalli-innovaatioihin	Koneistuspalveluyritys, lisälaitevalmistaja, logistiikkayritys

Taulukosta 15. käy ilmi, että molemmat rakennusyritykset tukeutuivat kaikkein yksinkertaisimpaan ja helpoimpaan pärjäämisstrategiaan, joka keskittyy vanhojen tuotteiden tuotantotavan kustannustehokkuuden parantamiseen sekä sellaisiin myynnin edistämistoiimiin, jotka eivät edellytä tuotteiden tai toimintatapojen uudistamista. Pelkästään vanhoja tuotteita, prosesseja ja liiketoimintamalleja puolustavaan pärjäämisstrategiaan turvautuivat rakennusyritysten ohella myös valmistuspalveluyritys, järjestelmätoimittaja ja terveysterveystyö. Nämä kolme yritystä eivät kuitenkaan tyytyneet pelkästään vanhan tuotantotavan kustannustehokkuuden parantamiseen, vaan ne panostivat myös vanhojen tuotteidensa ja palveluidensa kehittämiseen niin, että näiden yritysten kyky tuottaa asiakkailleen lisäarvoa parani. Kolmessa viestintäyrityksessä ja rakennustarvikkeita valmistavassa yrityksessä panostettiin vanhojen tuotteiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien puolustamisen lisäksi myös tuotteiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien uudistamiseen. Ne keskittyivät sekä vanhojen tuotteidensa tuotantotapojen kustannustehokkuuden parantamiseen että tuote-, prosessi- ja liiketoimintamalli-innovaatioihin. Kaikkein vaativimman pärjäämisstrategian omasivat koneistuspalveluyritys, lisälaitevalmistaja ja logistiikkayritys, jotka pyrkivät edistämään yhtä aikaa vanhan tuotantotapansa kustannustehokkuutta, vanhojen tuotteiden lisäarvon tuottamiskykyä ja tuote-, prosessi- ja liiketoimintamalli-innovaatioita. Kaiken kaikkiaan Keso-yrityksistä viisi tyytyi pelkästään vanhan puolustamiseen ja seitsemän niistä pyrki tämän lisäksi tekemään myös tuote-, prosessi- ja liiketoimintamalli-innovaatioita.

Seitsemää innovaatioiden tuottamiseen panostanutta yritystä yhdisti se, että niiden joidenkin vanhojen tuotteiden kysyntä oli jo merkittävästi alentunut ja tämän kehityksen nähtiin olevan pitkäaikaista tai pysyvää tai että joidenkin niiden vanhojen tuotteiden kysynnän ennakoitiin suurella todennäköisyydellä heikentyvän tulevaisuudessa. Toisin sanoen nämä yritykset pyrkivät vastaamaan tuote-, prosessi- ja liiketoimintamalli-innovaatioilla jo tapahtuneeseen tai tulevaan, varmana pidettyyn kysynnän alenemiskehitykseen. Lisäarvon tuottamiskykyään parantaneille yrityksille taas oli yhteistä toimiminen erittäin kilpailluilla markkinoilla, laaja ja monipuolinen tuote- ja palveluvalikoima ja niiden keskeisenä kilpailuvalttina oli tuotteiden/palveluiden pitkälle menevä räätälöitävyys ja sen mahdollistama asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi.

Miksi rakennusyrityksissä tyydyttiin kaikkein yksinkertaisempaan pärjäämisstrategiaan? Tätä tulosta voivat selittää ainakin seuraavat asiat:

- Rakennusyritykset toimivat alalla, jossa kilpailu kotimaassa ei ole niin kireää kuin monella muulla alalla, taustalla on mm. tonttipula, isojen rakennusyritysten mahdollisuudet säädellä markkinoita ja asiakkaiden heikko asema suhteessa yrityksiin (Ahonen ym. 2008).
- Tutkimus- ja kehitystyötä ei rakennusalalla ole nähty strategisena kilpailuvalttina ja alan yritykset ovat perinteisesti panostaneet t&k-toimintaan muita toimialoja vähemmän. Yhtenä syynä tähän on pidetty sitä, että hankintaprosessit eivät kannusta innovatiivisuudella kilpailemiseen (Ahonen ym. 2008).
- Rakennusyrityksillä on Suomessa käytössään monia muita aloja joustavammia ja kevyempiä henkilöstöresurssien vähentämiskeinoja (ts. ehdolliset lomautukset²) ja merkittävä osa rakennustöistä on ulkoistettu alihankkijoille, minkä ansiosta yritysten kustannusrakenne on kevyt (Ahonen ym. 2008).

² Rakennusalan lomautuskäytännöt poikkeavat muiden alojen käytännöistä. Normaalin kausivaihtelun puitteissa ta-
pahtuvien lomautusten osalta alan yritysten ei tarvitse käydä YT-neuvotteluita. Rakennusalalla käytetään lomautusten
sijaan ehdollisia irtisanomisia, jolloin työntekijä lomautetaan ehdollisella irtisanomisella 90 päivän ajaksi. Mikäli sinä
aikana työnantajalle ei tule mahdollisuutta tarjota työtä, niin työsuhde katkeaa. Lomauttamispäivästä yhdeksän kuu-
kautta eteenpäin työnantajalla on velvollisuus ottaa ehdollisesti irtisanottu takaisin töihin, jos työnantaja tarvitsee
uusia työntekijöitä.

Seuraavassa taulukossa 16. on kuvattu Keso-yritysten yleisimpiä pärjäämiskeinoja vuosina 2008–2013. Sen avulla voi saada paremman käsityksen esimerkiksi siitä, minkälaisien keinojen avulla nämä yritykset ovat pyrkineet parantamaan kustannustehokkuuttaan.

Taulukko 16. Keso-yritysten tyypillisiä pärjäämiskeinoja vuosina 2008–2013.

Vanhojen tuotteiden ja tuotantotapojen kustannustehokkuuden edistämistoimet
Väliaikaiset kustannusten säästötoimet: <ul style="list-style-type: none"> Lomautukset, rekrytointien, investointien sekä koulutus- ja kehittämistoiminnan jäädyttäminen ja ulkopuolisilta yhteistyökumppaneilta ostettavien palveluiden vähentäminen
Pitkäaikaisen kustannustehokkuuden edistämistoimet: <ul style="list-style-type: none"> Irtisanomiset, ennen aikaiselle eläkkeelle siirtymiset, toimintojen uudelleenorganisoinnit (ulkoistukset, tuotanto-yhteistyön tiivistäminen samaan konserniin kuuluvien yritysten välillä, samaan konserniin kuuluvien yritysten tuotteiden ja toimintatapojen yhtenäistäminen, tukitoimintojen keskittäminen konsernitasolla), tuotantoprosessien ja -tapojen kehittäminen, myynnin toimintatapojen kehittäminen (ml. verkkokaupan kehittäminen), henkilöstön ja erityisesti esimiesten osaamisen parantaminen, tuotantolaitteiden uudistaminen
Vanhojen tuotteiden myynnin lisäämistoimet, jotka eivät edellytä uudistumista
<ul style="list-style-type: none"> Myyntityön lisääminen kotimaassa ja/tai ulkomailla, tuotteiden ja palveluiden hintojen alentaminen, yritykselle vähemmän voittoa tuottavien tuotteiden/palveluiden tarjonnan lisääminen
Vanhojen tuotteiden lisäarvon tuottamiskyvyn edistämistoimet
<ul style="list-style-type: none"> Tilaus-toimitusajan lyhentäminen toimintatapoja kehittämällä Tuotteiden ja palveluiden laadun kehittäminen
Vanhojen tuotteiden merkittävän lisäarvon tuottamiskyvyn edistämistoimet
<ul style="list-style-type: none"> Tuote- ja palveluvalikoiman laajentaminen (esim. henkilöstön osaamispohjan laajentamisen ja yritysostojen avulla) Toiminnan laajentaminen lähemmäs asiakkaita (mahdollistaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämisen asiakkaiden kanssa, sekä tätä kautta tietämyksen lisäämisen asiakkaiden tarpeista) Henkilöstön osaamisen ja työskentelytapojen kehittäminen niin, että myyjät ja asiakaspalvelutyötä tekevät pystyvät tarjoamaan asiakkaille aiempaa monipuolisempia ja asiakkaan tarpeita paremmin huomioivia ratkaisuja.
Tuote-, prosessi- ja liiketoimintamalli-innovaatiot
<ul style="list-style-type: none"> Uudet digitalisaatiota hyödyntävät palvelut, tuotteet ja niitä tukevat liiketoimintamallit Uudet asiakkaille myytävien asuntojen ja rakennusten energiatehokkuutta parantavat tuotteet Uudenlainen aiempaa kustannustehokkaampi palvelun tuottamistapa, johon liittyi myös uusi liiketoimintamalli ja yhteisyrityksen perustaminen kilpailevan yrityksen kanssa

Syvimmän taantumien vaihetta eli vuosien 2008–2009 tilannetta voidaan pitää Keso-yritysten kannalta erittäin poikkeuksellisenä tilanteena. Näiden yritysten kysyntä aleni tällöin hyvin nopeasti ja tämä alenema oli poikkeuksellisen iso. Monessa Keso-yrityksessä liikevaihto tippui lyhyellä aikavälillä 20–25 %. Syvimmässä taantumassa vuosina 2008–2009 käytännössä kaikki Keso-yritykset suosivat jotain taulukossa 16 mainittuja väliaikaisia kustannusten säästötoimia. Monet niistä suosivat tuolloin myös myyntityön väliaikaista lisäämistä kotimaassa ja/tai ulkomailla, hintojen alentamista sekä yrityksille vähemmän voittoa tuottavien tuotteiden/palveluiden tarjonnan lisäämistä. Painopiste syvimmässä taantumassa oli siis paljon sellaisen kustannusten karsimisessa, jotka eivät ole yrityksen lyhyen tähtäimen toiminnan kannalta täysin välttämättömiä. Syvimmän taantumien jälkeen pärjäämiskeinojen painopiste siirtyi tarkastelluissa yrityksissä pitkäaikaisemman kustannustehokkuuden parantamiseen tähtääviin toimiin, vanhojen tuotteiden/palveluiden lisäarvon tuottamiskyvyn parantamiseen sekä innovaatioiden edistämiseen.

6.3.2 Pärjäämiskeinojen suunnittelu- ja valintaprosessien osallistavuus

Kuinka osallistavia Keso-yritysten pärjäämiskeinojen suunnittelu- ja valintaprosessit olivat, eli kuinka laajaa oli henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden osallistuminen keskeisten pärjäämiskeinojen suunnitteluun ja valintaan? Tämä selviää taulukosta 17. jossa on kuvattu eri sidosryhmien osallistuvuutta Keso-yritysten pärjäämiskeinojen suunnitteluun ja valintaan vuosina 2008–2013.

Taulukko 17. Henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden osallistuminen Keso-yritysten keskeisten pärjäämiskeinojen suunnitteluun ja valintaan vuosina 2008–2013.

Pärjäämiskeinot	Osallistavuus
1. Vanhan kustannus- tehokkuutta parantavat keinot	<ul style="list-style-type: none">Suurelta osin johdon suunnittelemaa ja valitsemaa keinoja.Henkilöstöllä oli pieni rooli väliaikaisten säästöjen suunnittelussa, he tekivät joitain säästöehdotuksia ja pystyivät vaikuttamaan vähän myös tehtyjen säästöjen (esim. lomautusten) toteutustapaan.Henkilöstö osallistui myös jatkuvan kehittämisen tyypilliseen toimintaan, jolla pyrittiin parantamaan kustannustehokkuutta.Pitkäaikaisten kustannustehokkuuden edistämiskeinojen suunnittelu tapahtui johdon toimesta.
2. Vanhan lisäarvon tuottamiskykyä parantavat keinot	<ul style="list-style-type: none">Suurelta osin johdon suunnittelemaa ja valitsemaa keinoja.Koulutusten ja toimintatapojen kehittämisen suunnitteluun ja sisältöjen valintaan osallistui myös henkilöstö.
3. Tuote-, prosessi- ja liiketoimintamalli- innovaatiot	<ul style="list-style-type: none">Innovaatioiden kehittämiseen osallistuivat ylempi johto, omat suunnittelu- ja kehittämistyötä tekevät asiantuntijat, asiakkaiden edustajat ja ulkoiset yhteistyökumppanit.Innovaatioiden kehittämistä koskevat päätökset teki ylempi johto.

Taulukosta 17. käy hyvin ilmi, että Keso-yrityksissä henkilöstön rooli kysynnän alenemiseen liittyvien pärjäämiskeinojen suunnittelussa ja valinnassa oli kaiken kaikkiaan suhteellisen vähäinen. Siltä osin kun henkilöstö otettiin mukaan näiden pärjäämiskeinojen suunnitteluun, tätä osallistumista voidaan luonnehtia lähinnä konsultatiiviseksi, eli heille tarjottiin mahdollisuus esittää omia näkemyksiään ja mielipiteitään eri pärjäämiskeinojen sisällöstä ja toteutustavasta. Yksi henkilöstön vähäistä osallistumista selittävä asia voi olla se, että Keso-yrityksissä henkilöstö tai sen edustajat eivät olleet yleensä osallistuneet yrityksen strategisen tason suunnitteluun ja päätöksentekoon. Väliaikaisia säästötoimia lukuun ottamatta tarkasteltuja pärjäämiskeinoja ja niitä koskevaa suunnittelua ja päätöksentekoa voidaan pitää luonteeltaan strategisina.

Asiakkaiden edustajat ja jotkut ulkopuolisista kumppaneista osallistuivat jonkin verran innovaatioiden kehittämistyöhön. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty sitä, kuinka laajaa näiden tahojen osallistuminen kaiken kaikkiaan oli ja miten intensiivisesti ja missä vaiheessa innovaatioprosessia nämä tahot osallistuivat innovaatioiden kehittämistyöhön. Innovaatioiden tuottamistapa oli Keso-yrityksissä melko perinteinen. Niiden tuottamiseen osallistui vain pieni osa yritysten henkilöstöstä, lähinnä ylin johto ja omat kehittämisasiantuntijat. Isompaan konserniin kuuluneissa viestintä- ja media-alan sekä rakennusalan Keso-yrityksissä innovaatioiden kehittämistyö tapahtui etupäässä konsernitasolla, konsernin t&k-yksikössä ja sen organisoimissa konsernitason kehittämisprojekteissa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Keso-yritykset näyttivät nojaavan pärjäämiskeinojen suunnittelussa ja valinnassa hyvin pitkälle yritysten johdon ja omien suunnittelusta ja kehittämisestä vastaavien asiantuntijoiden tietämykseen. Innovaatioiden tuottamisessa hyödynnettiin myös asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden tietämystä.

Henkilöstön osalta pärjäämiskeinojen suunnittelu- ja valintatavat eivät olleet omiaan ainakaan merkittävästi vahvistamaan henkilöstön halua, kykyä ja mahdollisuuksia osallistua kustannustehokkuuden ja lisäarvon tuottamiskyvyn parantamiseen ja innovaatioiden tuottamiseen. Asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden osalta pärjäämiskeinojen suunnittelu- ja valintatavat sen sijaan tukivat luultavasti jonkin verran näiden tahojen halua, kykyä ja mahdollisuuksia osallistua innovaatioiden tuottamiseen.

6.3.3 Pärjäämiskeinojen kyky tukea vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista

Kun vedetään yhteen edellä esitetyt Keso-yritysten pärjäämisstrategiat ja pärjäämiskeinojen suunnittelu- ja valintatapoja koskevat tiedot, niin missä määrin Keso-yritysten vuosien 2008–2013 pärjäämiskeinojen sitten voidaan katsoa tukeneen näiden yritysten kykyä tuottaa vaativia ratkaisuja? Lähdetään liikkeelle tähän kysymykseen vastaamisessa tarkastelemalla ensinnäkin Keso-yritysten pärjäämisprofiileja ja -strategioita. Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn edistämisen kannalta olisi tärkeää, että pärjäämiskeinot tukisivat sekä kustannustehokkuuden että merkittävän lisäarvon tuottamiskyvyn parantamista. Kuusi Keso-yritystä (3 viestintäyritystä, rakennustarvikevalmistaja, valmistuspalveluyritys ja koneistuspalveluyritys) kahdestatoista pyrki edistämään sekä kustannustehokkuuttaan että kykyään tuottaa merkittävää lisäarvoa asiakkailleen.

Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn edistämisen kannalta tärkeänä että ei tyydytä pelkästään puolustamaan vanhaa vaan panostetaan myös asiakkaille merkittävää lisäarvoa tuottavien innovaatioiden tuottamiseen. Kaiken kaikkiaan seitsemässä yrityksessä tehtiin tuote-, toimintatapa- ja/tai liiketoimintamalli-innovaatioita. Ainoastaan kahdessa näistä yrityksistä tuotettiin asiakkaille merkittävää lisäarvoa tuottava vaativa asiakaspalvelu- tai kestävyysinnovaatio.

Myös sidosryhmien välisen tuotanto- ja innovaatioyhteistyön edistämistä voidaan katsoa tukevan yrityksen vaativien ratkaisujen tuottamiskykyä. Kaikki innovaatioita tuottaneet yritykset osallistivat asiakkaitaan ja joitain ulkoisia yhteistyökumppaneitaan innovaatioiden tuottamiseen. Tämän voi olettaa tukeneen näiden yritysten vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamista.

Yksikään tutkituista yrityksistä ei tukeutunut hyvin lyhytjänteiseen ja ihmisten ja luonnon hyvinvoinnista täysin piittaamattomaan pärjäämisstrategiaan. Vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyn parantamisen kannalta Keso-yritysten valitsemisissa pärjäämiskeinoissa oli havaittavissa kuitenkin myös monia puutteita. Erityisen silmiinpistäviä puutteita olivat seuraavat asiat:

- Työntekijöiden, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden osallistuminen pärjäämiskeinojen suunnitteluun ja valintaan oli kaiken kaikkiaan melko vähäistä.
- Yrityksissä tunnuttiin edelleen luotettavan perinteiseen innovaatiostrategiaan, jossa vain pieni osa henkilöstöstä on mukana innovointityössä. Henkilöstöä laajasti osallistavan innovointiyhteistyön kehittäminen oli monessa Keso-yrityksessä vähäistä.
- Ainoastaan yhdessä Keso-yrityksessä panostettiin kestävyysinnovaatioon. Muut Keso-yritykset eivät toisin sanoen panostaneet ekologista tai sosiaalista kestävyyttä edistävien innovaatioiden tuottamiseen, eli sellaisten tuote-, palvelu-, liiketoimintamalli-innovaatioiden tuottamiseen, jotka tavoitteena on luonnon ja/tai ihmisten hyvinvoinnin parantaminen.

6.4 pärjäämiskeinoja koskevat kehittämistarvekysymykset

Kuudennen luvun lopuksi opaskirjassa on listattu joitain kysymyksiä, joiden avulla lukijat voivat pohtia tunteisiensa yritysten osalta niiden mahdollisia pärjäämiskeinoin liittyviä kehittämistarpeita, mikäli niissä haluttaisiin parantaa vaativien ratkaisujen tuottamiskykyä.

1. Miten tuntemassanne yrityksessä on viime vuosina toimittu kysynnän alenemistilanteissa?

- Onko yrityksessä tällaisissa tilanteissa tyydytty pelkästään kustannustehokkuuden parantamiseen esimerkiksi väli-aikaisten kustannusten vähentämistoimien (esim. lomautuksien ja erilaisten investointien jäädyttämisen) ja pitkäaikaisten kustannusten vähentämistoimien (esim. irtisanomisten sekä töiden ja toimintojen uudelleenorganisointien) avulla?
- Onko yrityksessä tällaisissa tilanteissa pyritty yhtä aikaa parantamaan kustannustehokkuutta ja lisäämään yrityksen ja sen tuotteiden asiakkailleen tuottamaa lisäarvoa?
- Onko kustannustehokkuuden parantamisen ohella panostettu myös vanhojen tuotteiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien kehittämiseen niin, että niiden avulla kyetään tuottamaan asiakkaille enemmän lisäarvoa?
- Onko kustannustehokkuuden parantamisen ohella panostettu myös sellaisten tuote-, toimintatapa- ja liiketoimintamalli-innovaatioiden kehittämiseen, jotka parantavat yrityksen kykyä tuottaa asiakkaille aiempaa enemmän lisäarvoa?

2. Kuinka laaja-alaisesti henkilöstö, asiakkaat ja ulkoiset yhteistyökumppanit ovat osallistuneet yrityksessä kysynnän alenemiseen liittyvien pärjäämiskeinojen suunnitteluun ja niitä koskevaan päätöksentekoon?

- Kuinka laaja-alaisesti nämä tahot ovat osallistuneet kustannusten vähentämistoimia koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon?
- Kuinka laaja-alaisesti nämä tahot ovat osallistuneet vanhojen tuotteiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien kehittämiseen?
- Kuinka laaja-alaisesti nämä tahot ovat osallistuneet uusien tuotteiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien kehittämiseen?

7. Yritysten johtamis- ja organisointikäytännöt

Yritysten nykyistä kompleksista toimintaympäristöä on nimitetty myös hyperkilpailun aikakaudeksi (Valko-kari et al. 2011). Monet tutkijat ovat nostaneet yritysten johtamiseen ja organisointiin liittyvät innovaatiot yhdeksi keskeiseksi edellytykseksi sille, että yritykset voivat pärjätä ja menestyä hyperkilpailun aikakaudella (Perez 2002; Hamel 2007; Virkkunen 2010; Hyötyläinen 2011). Hamelin ja Breenin (2007) mukaan viimeisen sadan vuoden aikana merkittävimmät yritysten kilpailukyyn muutokset eivät ole olleet lähtöisin yksittäisiin tuotteisiin, palveluihin tai liiketoimintamalleihin liittyvistä innovaatioista, vaan johtamiseen ja organisointiin liittyvistä innovaatioista. Yritysten kilpailu- ja pärjäämiskyyn parantamisen kannalta olisi siten erityisen tärkeää kyetä saamaan aikaan merkittäviä uudistuksia niihin käytäntöihin, joiden avulla yrityksiä johdetaan ja yritysten toimintaa organisoidaan. Tässä opaskirjassa näitä käytäntöjä nimitetään johtamis- ja organisointikäytännöiksi. Johtamis- ja organisointikäytännöt ovat keskeisessä roolissa myös vaativien ratkaisujen tuottamisen kannalta. Tämän luvun keskeisenä tarkoituksena on auttaa opaskirjan lukijoita tunnistamaan ensinnäkin sellaisia johtamis- ja organisaatiokäytäntöjä, jotka eivät tue vaativien ratkaisujen tuottamista ja toiseksi sellaisia johtamis- ja organisaatiokäytäntöjä, jotka tukevat sitä.

Yritysten erilaisia johtamis- ja organisaatiokäytäntöjä sekä niiden ja vaativien ratkaisujen tuottamiskyyn välistä suhdetta tarkastellaan tässä luvussa neljän ideaalityyppisen organisaatiomallin avulla. Nämä neljä organisaatiomallia ovat: 1) *Käske ja kontrolloi -organisaatio*, 2) *Kevyt organisaatio*, 3) *Ketterä innovaatio-organisaatio* ja 4) *Kestävä organisaatio*. Nämä neljä organisaatiomallia edustavat vaativien ratkaisujen tuottamiskyvyltään erilaisia organisaatioita. Kaksi ensimmäistä edustavat ”teollisen ajan organisaatioita” ja kaksi jälkimmäistä uuden ajan organisaatioita, joiden toiminta perustuu laajaan kompleksisuusajatteluun, jota käsiteltiin luvussa 4.1. Huonoimman vaativien ratkaisujen tuottamiskyyn omaa Käske ja kontrolloi -organisaatio ja toiseksi huonoimman Kevyt organisaatio. Parhaimpia vaativien ratkaisujen tuottamisessa ovat Ketterä innovaatio-organisaatio ja Kestävä organisaatio.

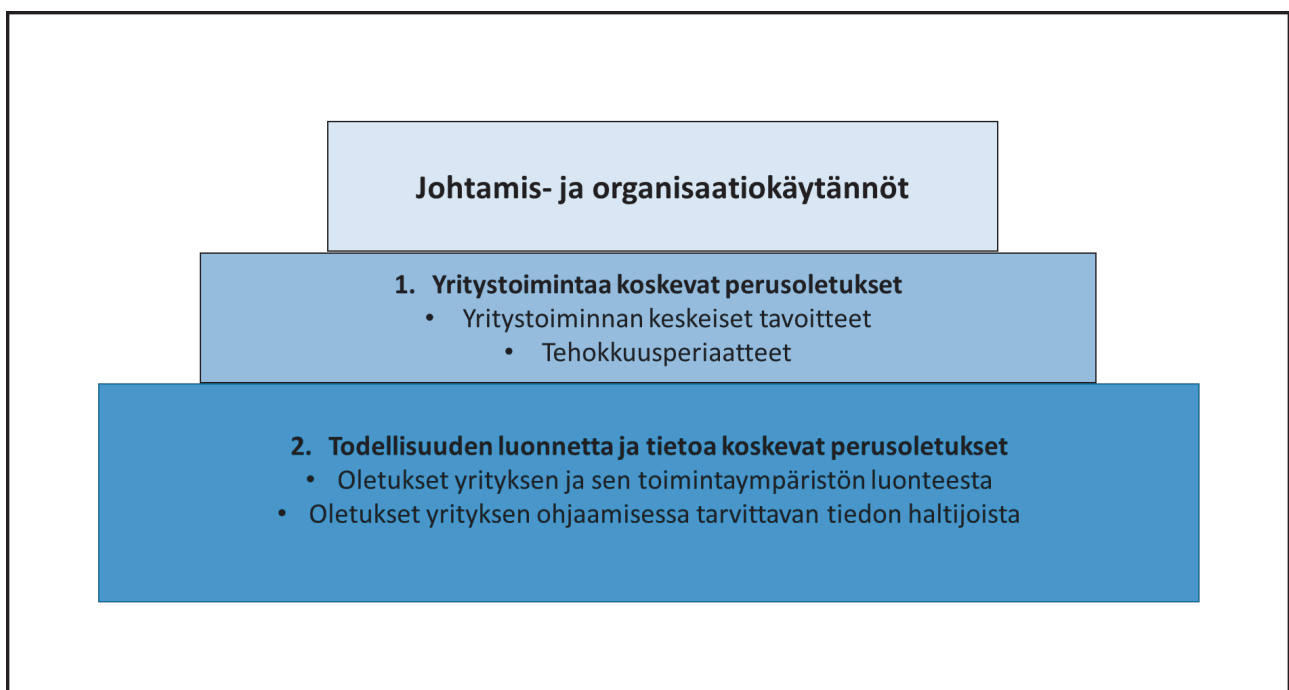
Mutta ennen kuin lähdetään tutustumaan näihin organisaatiomalleihin, tarkastellaan lähemmin edellä mainittuja johtamis- ja organisointikäytäntöjä ja niiden keskeisiä ominaispiirteitä. Johtamis- ja organisaatiokäytäntöjen sekä organisaatiomallien tarkastelun keskeisenä tavoitteena on tarjota apuvälineitä yrityksille ja niiden kehittämisestä kiinnostuneille sellaisten johtamis- ja organisointikäytäntöinnovaatioiden tekemiseen, jotka parantavat yritysten pitkän tähtäimen pärjäämistä nykyisessä kompleksisessa ja erittäin vaativassa toimintaympäristössä.

7.1 Mitä ovat johtamis- ja organisointikäytännöt

Kullekin yritykselle ominaiset johtamis- ja organisointikäytännöt ovat erittäin tärkeässä roolissa yritysten vaativien ratkaisujen tuottamiskyyn kannalta. Johtamis- ja organisointikäytännöillä tarkoitetaan tässä käytäntöjä ja rutiineja, joiden avulla yritysten johtamisesta vastuussa olevat tahot pyrkivät ohjaamaan johtamisensa yritysten toimintaa. Ne muodostavat jonkinlaisen itsestään selvänä pidetyn perustan, joihin yritysten jokapäiväisen toiminnan pyörittämisessä tukeudutaan. Nämä käytännöt liittyvät esimerkiksi yritystoiminnan tavoitteiden asettamiseen, suunnitteluun, tiedottamiseen, toimintojen organisointiin, päätöksentekoon, valvontaan, palkitsemiseen, toiminnan kehittämiseen sekä materiaalien, laitteiden ja palveluiden hankintaan.

Tärkeä osa johtamis- ja organisointikäytäntöjä ovat erilaiset yritystoimintaa sekä yritystoimintaan liittyvän todellisuuden luonnetta ja tietoa koskevat perusoletukset, joiden varaan ne rakentuvat. Tässä opaskirjassa erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat ensinnäkin sellaiset *yritystoimintaa koskevat perusoletukset, jotka liittyvät a) yrityksen päätavoitteeseen (mitä varten yritys on olemassa) ja b) tehokkuusperiaatteisiin, joihin organisaation tehokkuuden uskotaan perustuvan ja joita noudattamalla yrityksen uskotaan voivan tehokkaimmin edistää organisaation päätavoitetta*. Yrityksen päätavoitteena voi olla esimerkiksi voiton tuottaminen yrityksen omistajille. Yrityksen yhtenä tehokkuusperiaatteena taas voi olla esimerkiksi yritystoimintaan liittyviä kustannuksien minimointi. Nämä *yritystoimintaa koskevat perusoletukset* muodostavat ensimmäisen perustan, jolle puheena olevat käytännöt perustuvat (ks. kuva 3.).

Toisena kiinnostuksen kohteena ovat *yritystoimintaan liittyvän todellisuuden luonnetta ja yrityksen ohjaamisessa tarvittavan tiedon haltijoita koskevat perusolettamukset*. Nämä perusolettamukset muodostavat ne peruskivet, joiden varaan sekä edellä mainitut yritystoimintaa koskevat perusoletukset (esim. oletukset pää tavoitteesta ja tehokkuusperiaatteista), organisaation johtamis- ja organisointikäytännöt ja lopulta koko organisaatorakennelma rakentuvat. Olettamuksilla yritystodellisuuden luonteesta tarkoitetaan esimerkiksi olettamuksia siitä, kuinka muuttuva tai muuttumaton yrityksen toimintaympäristö on ja kuinka ennakoimatonta tai ennakoitavaa toimintaympäristön muutos on. Oletukset yritystodellisuuden luonteesta koskevat myös sitä, millainen on yrityksen ja toimintaympäristön välinen suhde, eli onko yritys esimerkiksi toimintaympäristöstä erillinen ja riippumaton ilmiö vai ympäristönsä kanssa integroitunut ja siitä erittäin riippuvainen ilmiö. Nämä oletukset koskevat myös sitä, minkä luonteisena ilmiönä yritys nähdään, nähdäänpö se esimerkiksi yksinkertaisena mekaanisena koneen kaltaisena ilmiönä, vai hyvin monimutkaisena elävän organismin kaltaisena ilmiönä. Oletuksilla yrityksen ohjaamisessa tarvittavan tiedon haltijoista taas tarkoitetaan olettamuksia siitä, keillä yrityksen sidosryhmillä on hallussaan tietoa, joka on välttämätöntä yritystoiminnan ohjaamisen ja yrityksen tavoitteiden tehokkaan saavuttamisen kannalta.



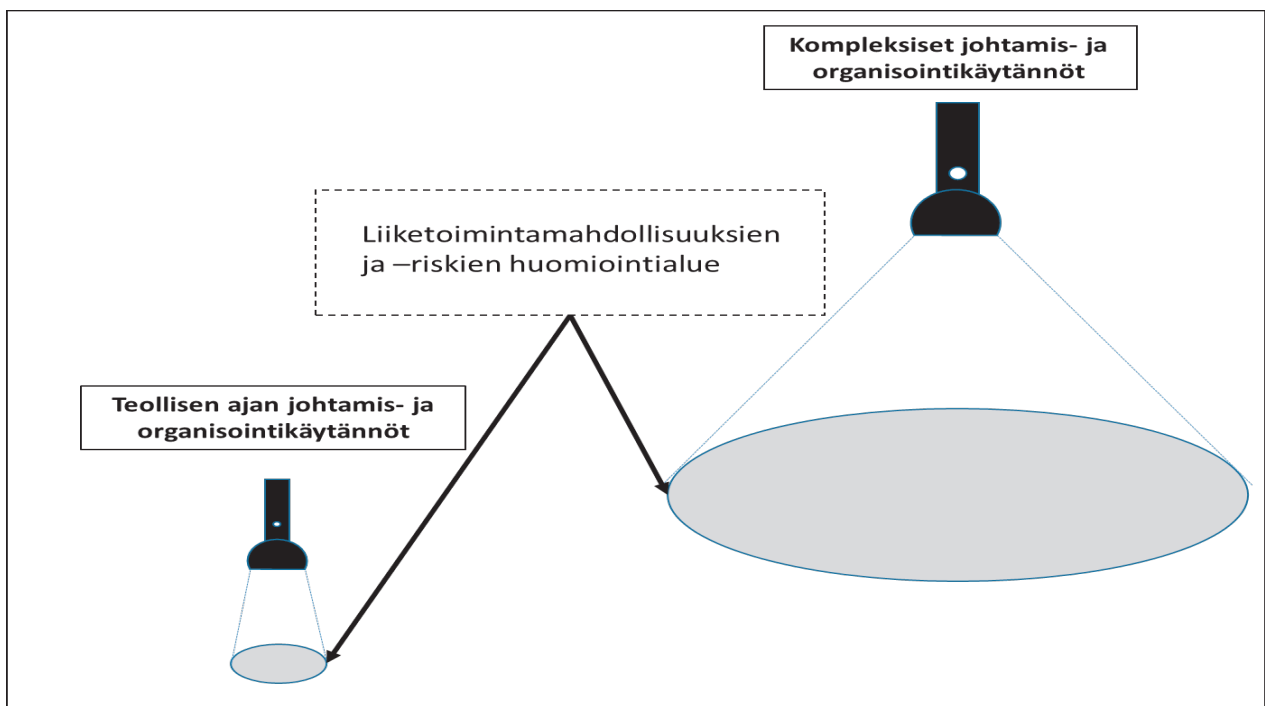
Kuva 3. Johtamis- ja organisointikäytännöt ja niiden perustan muodostavat perusoletukset.

Johtamis- ja organisointikäytännöt edustavat yrityksen ”sosiaalista arkkitehtuuria” ja ”hallitsevaa logiikkaa” (vrt. Prahalad & Krishnan 2011). Ne muodostavat silmälasit ja viitekehyksen, joiden läpi yrityksen keskeiset toimijat katsovat yritystä ja sen toimintaympäristöä ja johon he tukeutuvat tulkitessaan yritystä koskevia tietoja (vrt. Morgan 1997). Nämä käytännöt toisin sanoen vaikuttavat keskeisesti siihen, mihin asioihin yrityksen johto ja johdon ohjaamina myös muu henkilöstö kiinnittävät huomiota yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Näin ne tulevat vaikuttaneeksi mm. siihen,

- millaisia yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä riskejä, ongelmia ja mahdollisuuksia yrityksessä kyetään ja halutaan nähdä
- kuinka laaja-alaisesti, monipuolisesti ja pitkäjänteisesti yritys haluaa ja kykenee huomioimaan asiakkaidensa tarpeita, omaa toimintaympäristöään, globaaleja muutostrendejä ja oman toimintansa vaikutuksia sidosryhmiinsä ja toimintaympäristöönsä
- kuinka laaja-alaista, tiivistä ja pitkäjänteistä yhteistyötä yritys eri sidosryhmien kanssa haluaa ja kykenee tekemään ja kuinka hyvin se haluaa ja kykenee yhteensovittamaan ja edistämään ristiriitaisia tavoitteita ja intressejä
- kuinka yrityksessä suhtaudutaan kompleksisuuteen ja paradokseihin ja millaisia kompleksisuuden ja paradoksien hallintakeinoja yrityksessä suositetaan

- kuinka yrityksessä suhtaudutaan innovaatioihin ja vanhojen toimintamallien kyseenalaistamiseen
- kuinka yrityksessä suhtaudutaan ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyyteen liittyviin asioihin.

Johtamis- ja organisointikäytännöt vaikuttavat näin siihen, kuinka kapea-alaisesti vs. laaja-alaisesti ja kuinka lyhytjänteisesti vs. pitkäjänteisesti yritys pystyy tunnistamaan ja huomioimaan sen liiketoimintaympäristöön liittyviä liiketoimintariskejä ja -mahdollisuuksia. Kuvassa 4. tätä asiaa on pyritty kuvaamaan tarkastelemalla erilaisia johtamis- ja organisointikäytäntöjä taskulamppuina, joiden valaisemat alueet ovat eri kokoisia. Teollisen ajan johtamis- ja organisointikäytännöille on pidetty ominaisena sitä, että ne tarkastelevat yritystoimintaa, yrityksen toimintaympäristöä ja siihen liittyviä liiketoimintariskejä ja -mahdollisuuksia kapea-alaisesti ja lyhytjänteisestä näkökulmasta (esim. Hamel & Breen 2007). Laajaan kompleksisuusajatteluun tukeutuvien kompleksisten johtamis- ja organisointikäytäntöjen näkökulma yritystoimintaan, yrityksen toimintaympäristöön ja siihen liittyviin liiketoimintariskeihin ja -mahdollisuuksiin taas on huomattavasti em. johtamis- ja organisointikäytäntöjä laaja-alaisempi ja pitkäjänteisempi (esim. Mohrman & Lawler 2014; Lawler & Worley 2011; Prahalad & Krishnan 2011; Hautamäki 2010; Hamel & Breen 2007).



Kuva 4. Teollisen ajan johtamis- ja organisointikäytäntöjen sekä kompleksisten johtamis- ja organisointikäytäntöjen mahdollistamat liiketoimintariskien ja -mahdollisuuksien huomiointialueet.

Johtamis- ja organisointikäytännöt vaikuttavat hyvin oleellisesti siihen, millaiset edellytykset ja kannustimet yritys ja sen johto tarjoavat eri sidosryhmien väliseen yhteistyöhön sekä heidän osallistumiseensa yrityksen päätöksentekoon, seurantaan, kehittämiseen ja innovointiin. Ne pyrkivät määrittämään, kenen tietämykseen yrityksen toiminnan tulisi perustua. Ne pyrkivät myös määrittämään, mikä eri sidosryhmien asema on yrityksen päätöksenteossa, seurannassa, kehittämisessä ja innovoinnissa. Yritysten hallitseva logiikka vaikuttaa myös siihen, miten yrityksessä suhtaudutaan aiemmasta radikaalisti poikkeavien tuotteiden ja liiketoimintamallien kehittämiseen (Storey & Salaman 2009).

Vaikuttaessaan edellä mainittuihin seikkoihin johtamis- ja organisointikäytännöt tulevat vaikuttaneeksi myös siihen, millaisia pärjäämiskeinoja yritykset suosivat kysynnän alenemistilanteissa. Samaa tapaan kuin kuvassa 6. tarkastellut pärjäämiskeinot, niin myös johtamis- ja organisointikäytännöt on mahdollista jakaa vanhojen tuotteiden ja liiketoimintamallien puolustamista painottaviin käytäntöihin ja niiden uudistamista ja innovaatioiden tuottamista painottaviin käytäntöihin. Vanhoja tuotteita ja liiketoimintamalleja puolustavia johtamis- ja organisointikäytäntöjä suosivat yritykset suosivat erittäin todennäköisesti myös vanhoja tuotteita

ja liiketoimintamalleja puolustavia pärjäämiskeinoja. Vastaavasti tuote- ja liiketoimintamalli-innovaatioiden tuottamista tukevia johtamis- ja organisointikäytäntöjä suosivat yritykset suosivat hyvin todennäköisesti myös tällaisten innovaatioiden tuottamista tukevia pärjäämiskeinoja.

7.1.1 Johtamis- ja organisointikäytännöt ovat myös kompleksisuuden hallintakeinoja

Yrityksen johtamis- ja organisointikäytännöt ovat myös kompleksisuuden ja paradoksien hallintakeinoja, joihin on sisäänrakennettu oletuksia siitä, miten kompleksisuuteen ja paradokseihin tulee suhtautua ja millaiset kompleksisuuden ja paradoksien hallintatavat ovat oikeita. Mikäli näihin käytäntöihin sisältyy oletus, että kompleksisuus ja paradoksit haittaavat yrityksen pääsemistä sen tavoitteisiin, niin silloin ne pyrkivät torjumaan kompleksisuutta ja paradokseja. Jos taas niihin sisältyy oletus, että kompleksisuus ja paradoksit edistävät yrityksen tavoitteisiin pääsemistä, niin ne pyrkivät tukemaan niiden hyödyntämistä. Kuten luvussa 4. osoitettiin, vaativien ratkaisujen tuottaminen edellyttää kompleksisuuden ja paradoksien hyödyntämistä. Näin ollen myös vaativien ratkaisujen tuottamista tukevien johtamis- ja organisointikäytäntöjen on perustuttava kompleksisuuden ja paradoksien hyödyntämiseen. Yritysten suosimat ”teollisen ajan johtamis- ja organisaatiokäytännöt” ja niille ominaiset kompleksisuuden ja paradoksien hallintatavat perustuvat kuitenkin hyvin pitkälle kompleksisuuden ja paradoksien sekä niihin sisältyvien ristiriitojen ja jännitteiden piilottamiseen ja torjumiseen. Nämä käytännöt tukeutuvat perinteiseen tieteelliseen ajatteluun, joka perustuu oletukseen todellisuuden pitkälle menevästä kontrolloitavuudesta ja ennakoitavuudesta. Tätä tukee mm. tukeutuminen formaaliin logiikkaan sekä oletus todellisuuden rationaalisuudesta ja lineaarisuudesta. Kyseinen tieteellinen ajattelu korostaa paradoksien ja dualiteettien toisiinsa jännitteisessä suhteessa olevien asioiden vastakkaisuutta sekä suosii formaalin logiikan mukaista joko–tai-ajattelua. Myös länsimaisessa arkiajattelussa suositaan tällaista joko–tai-ajattelua ja oletusta todellisuuden pitkälle menevästä kontrolloitavuudesta. Paradoksien hyödyntäminen edellyttääkin irtautumista tällaisesta arkiajattelusta ja perinteisestä tieteellisestä ajattelutavasta, minkä vuoksi se edellyttää usein myös intuition vastaista ajattelu- ja reagoimistapaa. (Lewis 2000.)

Paradoksien hyödyntäminen edellyttää myös luopumista näkökulmasta, että organisaation hallinta ja johtaminen liittyy suunnitteluun ja kontrollointiin ja siirtymistä näkökulmaan, jossa se nähdään jaksamisena ja selviytymisenä (coping) sekä paradoksien luovan hyödyntämisen ja sen mahdollistamien muutosten tukemisena ja mahdollistamisena (Lewis 2000, s. 764; Stacey 2011). Paradoksien (ja kompleksisuuden) hyödyntäminen yrityksissä tarkoittaa ja edellyttää myös sitä, että johtamista ei nähdä organisaatiossa vain joidenkin harvojen tehtävänä. Paradoksit ovat kompleksisia ongelmia, joiden hyödyntäminen edellyttää yhteistoiminnallista toimintatapaa (kompleksisten ongelmien yhteistoiminnallisesta ratkaisemisesta lisää luvussa 5.). Tästä syystä paradoksien luovaan hyödyntämiseen perustuva yritystoiminnan johtaminen edellyttää, että kaikki yritystoiminnan kannalta keskeiset sidosryhmät osallistuvat johtamiseen ja paradoksien luovaan hyödyntämiseen.

7.1.2 Johtamis- ja organisointikäytännöt ovat myös ongelmanratkaisukäytäntöjä

Johtamis- ja organisointikäytännöt sekä niihin sisältyvät perusoletukset muodostavat perustan, johon yrityksen johto tukeutuu ja jolle yritysten virallinen toiminta hyvin pitkälle rakentuu. Johtamis- ja organisointikäytännöt edustavat yrityksen vakiintuneita ja virallisia ongelmanratkaisukäytäntöjä, joiden on sisään rakennettu oletukset siitä a) mihin asiakkaiden ongelmiin yrityksen tulee tuottaa ratkaisuja, b) millaisia ratkaisuja yrityksen tulee näihin ongelmiin tarjota ja c) miten yrityksen tulee näitä ratkaisuja tuottaa. Johtamis- ja organisointikäytännöt tulevat tästä näkökulmasta katsottuna lähelle liiketoimintamallin käsitettä. Liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten yritys luo (value creation) ja ansaitsee arvoa (value capturing) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Liiketoimintamalli myös kuvaa yrityksen tarjoaman (ratkaisut), kenelle tätä tarjotaan (asiakkaat) ja miten se käytännössä toteutetaan tuottavalla tavalla.

Ongelmanratkaisukäytäntöön sisältyy aina oletus sekä ratkaistavan ongelman että siihen soveltuvan ratkaisun luonteesta. Jos johonkin yrityksessä valittuun ongelmanratkaisukäytäntöön sisältyy esimerkiksi oletus, että ratkaistava ongelma on luonteeltaan yksinkertainen, niin silloin tämän ongelmanratkaisukäytännön avulla ratkaistavaa ongelmaa tarkastellaan helposti rajattavissa ja määriteltävissä olevana ongelmana, johon on

olemassa jokin yksinkertainen ja selkeä ratkaisu. Jos taas valittuun ongelmanratkaisukäytäntöön sisältyy oletus, että ratkaistava ongelma on luonteeltaan hyvin kompleksinen, niin silloin tämän ongelmanratkaisukäytännön avulla ratkaistavaa ongelmaa tarkastellaan vaikeasti rajattavissa ja määriteltävissä olevana, monimutkaisena ja -ulotteisena ongelmana, johon ei ole olemassa yksinkertaista ja selkeää ratkaisua. Sekä perinteiseen tieteelliseen ajatteluun että siihen tukeutuviin johtamis- ja organisaatiokäytäntöihin on sisäänrakennettu sellainen ongelmien ratkaisumalli, jossa tarkasteltaviin ongelmiin oletetaan olevan yksi oikea ja paras ratkaisu. Ongelmien oletetaan poistuvan sen jälkeen kun tämä oikea ratkaisu on löydetty. Oletuksena on myös että tarkasteltavan ilmiön (esim. organisaation) ulkopuolella oleva havainnoitsija (esim. tutkijat tai johtaja) voi yksinään löytää tämän ainoan oikean ratkaisun. Vaativien ratkaisujen tuottaminen edellyttää tästä todellisuutta liikaa yksinkertaistavasta ongelmanratkaisumallista luopumista. Niiden tuottaminen perustuu kompleksisuuden ja paradoksien hyödyntämiseen ja edellyttää sellaisten ongelmien ratkaisutapojen käyttöä, jotka perustuvat oletukselle, että ratkaistava ongelma on luonteeltaan kompleksinen/paradoksaalinen, siihen ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua ja että ratkaistavaan ongelmaan liittyvät jännitteet ja ristiriidat eivät poistu, vaikka siihen löydetään ratkaisu. Kompleksisuuden hyödyntämistä tukevat ongelmanratkaisukäytännöt (ja johtamis- ja organisointikäytännöt) perustuvat toisin sanoen kompleksisten ongelmien kanssa yhdessä jaksamiseen sekä niiden toistuvaan yhdessä tehtävään uudelleen kehystämiseen ja ratkaisemiseen (Storey & Salaman 2009). (Lewis 2000; Stacey 2011.)

7.1.3 Johtamis- ja organisointikäytäntöjen uudistamisen tärkeä ensiaskel

Edellä sanotun valossa lienee varsin selvää, että erikoistuminen vaativien ratkaisujen tuottamiseen edellyttää yritystoiminnan perustan uudistamista ja luopumista sellaisista teollisen ajan johtamis- ja organisointikäytännöistä, joiden näkökulma yritystoimintaan on hyvin kapea-alainen ja lyhytjänteinen. Nämä käytännöt olettavat yrityksen toimintaympäristön luonteeltaan yksinkertaiseksi, jolle on ominaista mm. seuraavat ominaispiirteet (Snowden & Boone 2007):

- Selkeät syy-seuraussuhteet ovat helposti hahmotettavissa.
- Tiedetään mitä tapahtuu ja miten asiat vaikuttavat toinen toisiinsa.
- Sidosryhmien toiminta on rationaalista.
- Toiminta ja tulevaisuus ovat ennakoitavissa.
- Ongelmiin on löydettävissä yksi oikea ja enemmistön hyväksymä ratkaisu.
- Riittää kun joku keksii oikean ratkaisun, muut voivat toimia sen mukaisesti.
- Johtaminen voi olla yksinkertaista, käske–kontrolloi-johtamista.
- Kvantitatiivinen tieto on luotettavaa.
- Tieto on melko yksiselitteistä, vähäinen johdon ja henkilöstön välinen kommunikointi on riittävää, riittää kun tiedotetaan asioista kerran henkilöstölle.

Yritysten toimintaympäristön on nähty muuttuneen erittäin kompleksiseksi. Kompleksiselle toimintaympäristölle ovat luontaisia seuraavat ominaispiirteet (Snowden & Boone 2007):

- Syy-seuraussuhteet ovat vaikeasti tunnistettavissa.
- Sidosryhmien toiminta on irrationaalista.
- On hyvin vaikea hahmottaa mitä tapahtuu, tietoa on hankittava kärsivällisesti kokeilujen avulla.
- Toiminta ja tulevaisuus eivät ole ennakoitavissa.
- Yhden toimijan mahdollisuudet vaikuttaa siihen mitä tapahtuu ovat hyvin rajalliset.
- Ongelmiin ei ole löydettävissä yhtä oikeaa ratkaisua.
- Riittävän oikeat ratkaisut on keksittävä yhdessä ja toimittava yhdessä niiden mukaan.
- Johtaminen on vaativaa, jaettuun johtamisajatteluun perustuvaa.
- Kvantitatiivinen tieto on yksinään riittämätöntä ja liiaksi yksinkertaistavaa.
- Tieto on moniselitteistä, tarvitaan tiivistä johdon, henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden välistä kommunikointia.

Yrityksissä, joiden toiminta nojaa edelleen vahvasti teollisen ajan johtamis- ja organisointikäytäntöihin, tarvitaan nyt niiden silmälasien uudistamista, joiden läpi yritystoimintaa, yritysten toimintaympäristöä ja yritys-

toimintaan liittyviä liiketoimintatarikkejä ja -mahdollisuuksia on niissä totuttu tarkastelemaan. Nyt tarvitaan silmälaseja, jotka tunnistavat toimintaympäristön kompleksisen luonteen. Yrityksen perusta eli johtamis- ja organisointikäytännöt sekä niihin sisältyvät perusoletukset ovat kuitenkin usein piiloutuneet tai piilotettu yrityksen toimijoilta. Ne ovat niin itsestään selvänä pidettyjä asioita, että niitä ei kunnolla tiedosteta ja ne otetaan hyvin pitkälle annettuina. Jotta voisimme uudistaa tätä yritystoiminnan perustaa, vanha perusta on ensin kaivettava esiin, tehtävä näkyväksi ja tunnistettava siihen liittyvät ongelmat. Tarvitaan toisin sanoen nykyisten itsestään selvinä pidettyjen ajattelu- ja toimintarutiinien tekemistä näkyväksi ja ottamista kriittisen tarkastelun kohteeksi.

Seuraavissa alaluvuissa tätä yritystoiminnan itsestään selvänä pidettyä perustaa pyritään tekemään näkyväksi tarkastelemalla neljää ideaalityyppistä organisaatiota ja niille ominaisia johtamis- ja organisointikäytäntöjä. Tämä tarkastelu antaa myös lukijoille välineitä johtamis- ja organisointikäytäntöjen sisältyvien perusoletusten (esim. yritystoiminnan tehokkuusperiaatteiden) kriittiseen tarkasteluun.

7.2 Käske ja kontrolloi -organisaatio sekä Kevyt organisaatio

Tässä luvussa esiteltävän Käske ja kontrolloi -organisaatiomallin rakentamisessa on käytetty erilaisia näkemyksiä ja kuvauksia tayloristisista ja fordistisista organisaatioista (Taylor 1911; Nelson 1980; Littler 1982; Julkunen 1987; Peaucelle 2000). Kevyt organisaatiomalli taas perustuu lean-organisaatiota, ns. Toyotan mallia ja yritysten niistä tekemiä sovelluksia koskeviin kuvauksiin ja näkemyksiin (Womack et al. 1990; Dankbaar 1997; Forza 1996; Hines et al. 2004; Vidal 2007; Pettersen 2009; Modig & Åhlström 2013). Käske ja kontrolloi- sekä Kevyt organisaatio edustavat tässä perinteisiä teollisen ajan organisaatiomalleja, joita yrityksissä on sovellettu ja hyödynnetty jo melko kauan. Vaikka Käske ja kontrolloi -organisaatiomallilla on ikää jo yli sata vuotta, niin useiden organisaatiotutkijoiden mielestä sille ominaiset johtamis- ja organisointikäytännöt edustavat edelleen yrityksissä hyvin yleisessä käytössä olevia käytäntöjä (Hamel & Breen 2007; Giannantonio & Hurley-Hanson (eds.) 2011; Evans & Holmes 2013).

7.2.1 Johtamis- ja organisointikäytännöt sekä niihin sisältyvät oletukset organisaation päätavoitteista ja tehokkuusperiaatteista

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin Käske ja kontrolloi- sekä Kevyelle organisaatiolle ominaisia johtamis- ja organisointikäytäntöjä, sekä analysoidaan ja tuodaan näkyväksi näihin käytäntöihin sisäänrakennettuja oletuksia a) organisaation olemassaolon päätarkoituksesta ja sen toiminnan päätavoitteesta, sekä b) niistä tehokkuusperiaatteista, joiden oletetaan parhaiten edistävän organisaation päätarkoitusta ja -tavoitetta. Taulukossa 18 on kuvattu tiivistetysti Käske ja kontrolloi -organisaatiolle ja Kevyelle organisaatiolle ominaisia johtamis- ja organisointikäytäntöjä.

Taulukko 18. Käske ja kontrolloi -organisaation ja Kevyen organisaation johtamis- ja organisointikäytäntöjä (Mohrman & Lawler 2014; Lawler & Worley 2011; Hamel & Breen 2007; Hines et al. 2004; Stähle et al. 2003; Stähle & Hong 2002; Forza 1996; Morgan 1997).

Johtamis- ja organisointikäytäntö	Käske ja kontrolloi -organisaatio	Kevyt organisaatio
Tuotanto	<ul style="list-style-type: none"> Massatuotteiden valmistus 	<ul style="list-style-type: none"> Massaräätälöityjen tuotteiden valmistus
Päätöksenteko	<ul style="list-style-type: none"> Keskittetty 	<ul style="list-style-type: none"> Strategisten päätösten osalta keskittetty Päätöksentekoa työn tekemistavasta hajautettu
Suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> Keskittetty esimiehille ja asiantuntijoille Tukee kontrollointia ja toimimista parhaimman toimintatavan mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Strateginen suunnittelu keskittetty esimiehille ja asiantuntijoille Henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden konsultatiivinen osallistaminen operatiiviseen suunnitteluun Tukee hukan minimointia
Toimintojen ohjaus ja kontrollointi	<ul style="list-style-type: none"> Organisaation, toimintojen ja yksilöiden toimintaa ohjataan hyvin pitkälle ennakoon tehtyjen suunnitelmien ja kysyntäennusteiden avulla Kiinnitetään huomiota poikkeamiin suunnitelmasta Suositaan ulkoisia ohjauskeinoja (ohjeet, käskyt, säännöt, määräykset, palkkiot) 	<ul style="list-style-type: none"> Tuotantojärjestelmän, yksiköiden, prosessien ja tiimien toimintaa ohjataan asiakastilausten sekä kysyntää koskevien ennusteiden avulla. Suositaan ulkoisia ja sisäisiä (kulttuuri, itseohjautuvuus) ohjauskeinoja
Toimintojen organisointi	<ul style="list-style-type: none"> Toimintojen pitkälle menevä vertikaalinen integrointi tai joidenkin yksinkertaisten ja helposti kontrolloitavien toimintojen ulkoistaminen Korkea hierarkia Toimintojen ja työtehtävien pitkälle menevä eriyttäminen ja standardointi Selkeät rajat ulospäin ja eri toimintojen välillä 	<ul style="list-style-type: none"> Joidenkin toimintojen ulkoistaminen tuotanto-verkostokumppaneille Matalampi hierarkia kuin Käske ja kontrolloi -organisaatiossa (vähemmän esimiesportaita) Toimintojen ja työtehtävien eriyttäminen ja osittainen integrointiesim. tehtävä- ja toimintorajat ylittävien pysyvien ja väliaikaisten tiimien ja työkierron avulla Toimintojen ja työtehtävien standardointi Melko selkeät rajat ulospäin ja eri toimintojen välillä

Taulukko 18. (Jatkuu)

Johtamis- ja organisointikäytäntö	Käske ja kontrolloi -organisaatio	Kevyt organisaatio
Tiedottaminen/ kommunikaatio	<ul style="list-style-type: none"> Keskitetty Yksisuuntaista ja ylhäältä alas suuntautunutta Esimiesten ja henkilöstön välillä hyvin vähän kaksisuuntaista vuorovaikutusta Pyrkimys kommunikaation minimointiin Ei kannusteta avointa ja epävirallista keskustelua ja tiedonvaihtoa 	<ul style="list-style-type: none"> Pääosin keskitetty Suurelta osin yksisuuntaista ja ylhäältä alas suuntautunutta, tuotantoprosessien jatkuvan parantamisen osalta myös alhaalta ylös Esimiesten ja henkilöstön välillä vähän kaksisuuntaista vuorovaikutusta Pyrkimys sellaisen kommunikaation minimointiin, joka ei tue hukan minimointia Avoimeen ja myös epäviralliseen keskusteluun kannustetaan silloin kun se tukee hukan minimointia Kommunikaatio tukee yhteisen hukan minimointia tukevan kulttuurin syntymistä
Kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> Keskitetty esimiehille ja asiantuntijoille Nähdään muista toiminnoista erillisenä toimintona Painotetaan vanhan tehostamista ja inkrementaalisia innovaatioita Kehittämisesurssien minimointi Tarkasti suunniteltua ja aikataulutettua Vain ylhäältä alas -ohjattu kehittäminen hyväksyttyä Suositaan talon sisällä tehtävää ja itse johdettua kehittämistä 	<ul style="list-style-type: none"> Strateginen kehittäminen keskitettyä, jatkuva kehittäminen konsultatiivisesti osallistavaa (laatu- ja kehittämisryhmät) Jatkuva kehittäminen on osa jokaisen työtä Painotetaan vanhan jatkuvaa tehostamista ja inkrementaalisia innovaatioita Kehittämisesurssien optimointi Sekä tarkasti suunniteltua ja aikataulutettua että tilanne/ongelmakohtaista Sekä ylhäältä alas ohjattu että itseohjautuva kehittäminen hyväksyttyä Suositaan sekä talon sisällä tehtävää että asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävää kehittämistä
Hankinta	<ul style="list-style-type: none"> Ostettujen materiaalien, tarvikkeiden, osien ja palveluiden tarjoajien kilpailuttaminen etupäässä hinnan perusteella 	<ul style="list-style-type: none"> Ostettujen materiaalien, tarvikkeiden, osien ja palveluiden tarjoajien kilpailuttaminen hinnan, toimitusvarmuuden, laadun ja kehittämiskyvyn ja -motivaation perusteella

Millaisia sitten ovat näiden johtamis- ja organisointikäytäntöihin sisältyvät oletukset organisaation pääta-
voitteesta ja tehokkuusperiaatteista eli tehokkaimmista keinoista edistää tätä tavoitetta? Tämä selviää seuraa-
vasta taulukossa 19. jossa on tiivistetysti kuvattu Käske ja kontrolloi -organisaation ja Kevyen organisaation
toiminnan päätavoite sekä tehokkuusperiaatteet.

Taulukko 19. Käske ja kontrolloi- sekä Kevyen organisaation päätavoite ja tehokkuusperiaatteet (Forza 1996; Hines et al. 2004; Vidal 2007; Pettersen 2009; Lawler & Worley 2011).

	Käske ja kontrolloi -organisaatio	Kevyt organisaatio
Toiminnan päätavoite	Voiton tuottaminen omistajille	Voiton tuottaminen omistajille
Keskeinen tehokkuusperiaate	Yritystoimintaan sitoutuneen pääoman käytön lyhyen tähtäimen tehokkuuden maksimointi	Yritystoimintaan sitoutuneen pääoman minimointi sekä tämän pääoman käytön lyhyen ja keskipitkän aikavälin tehokkuuden maksimointi
Tarkempia tehokkuusperiaatteita	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotantokustannusten minimointi ja resurssitehokkuuden maksimointi • Tuotantotoiminnan kontrolloitavuuden maksimointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hukan minimointi tuotantojärjestelmän ja sen eri prosessien tasolla • Tuotantojärjestelmän kontrolloitavuuden maksimointi siinä määrin kun se tukee hukan minimointia

Molempien organisaatiotyyppien olemassaolon päätarkoitus ja toiminnan päätavoite on voiton tuottaminen yritysten omistajille. Molemmissa organisaatioissa keskeisenä tehokkuusperiaatteena nähdään yritykseen sitoutuneen pääoman mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Näiden organisaatiomallien välillä on kuitenkin eroja sen suhteen, kuinka tähän katsotaan parhaiten päästävän.

Käske ja kontrolloi -organisaatiossa tätä päätavoitetta katsotaan edistävän parhaiten tuotantokustannusten minimoinnin sekä resurssitehokkuuden ja tuotantotoiminnan kontrolloitavuuden maksimoinnin avulla. Tuotantokustannusten minimointi tarkoittaa pyrkimystä siihen, että tuotannossa tarvittavien resurssien (esim. työntekijöiden, materiaalien) kustannukset olisivat mahdollisimman alhaiset. Resurssitehokkuudella ymmärretään yksittäisten tuotantoresurssien käytön ajallista tehokkuutta, eli resurssien todellisen käyttöajan suhdetta niiden teoreettiseen maksimaaliseen käyttöaikaan. Tällöin tarkastellaan esimerkiksi sitä, kuinka monta tuntia vuorokaudessa jotain tuotantoresurssia käytetään. Resurssitehokkuuden maksimointi tarkoittaa yksittäisten resurssien (esim. työntekijöiden ja koneiden) käyttöajan maksimointia tuotannossa. Käske ja kontrolloi -organisaatiossa taloudellisen tehokkuuden maksimointi tarkoittaa toisin sanoen yrityksen tuotantokustannusten minimoimista ja resurssien ajallisen käytön maksimoimista. (Modig & Åhlström 2013.)

Myös Kevyessä organisaatiossa keskeisimmäksi keinoksi edistää voiton tuottamista omistajille nähdään yritystoimintaan sitoutuneen pääoman käytön tehokkuuden maksimointi. Parhaimmat keinot sen edistämiseksi nähdään kuitenkin Kevyessä organisaatiossa hiukan eri tavalla kuin Käske ja kontrolloi -organisaatiossa. Keskeisinä keinoina edistää yritystoimintaan sitoutuneen pääoman käytön tehokkuutta nähdään virtaustehokkuuden maksimoiminen. Virtaustehokkuus mittaa resurssien käytön tehokkuutta suhteessa niiden avulla tuotettuun jalostusarvoon. Virtaustehokkuutta tarkastellaan tuotantojärjestelmän ja sen eri prosessien tasolla, ei yksittäisen resurssin tasolla kuten Käske ja kontrolloi -organisaatiossa tarkastellaan resurssitehokkuutta (vrt. Forza 1996). Virtaustehokkuuden maksimointi tarkoittaa toisin sanoen jalostusajan maksimointia, eli sen ajan maksimointia, jolloin yrityksen resurssien avulla jalostetaan tuotannon kohteena olevaa tuotetta ja tuotetaan siihen lisäarvoa. (Modig & Åhlström 2013.)

Virtaustehokkuuden maksimointi edellyttää ja merkitsee käytännössä tuotantojärjestelmän tuottaman hukan minimointia. Hukaksi katsotaan esimerkiksi kaikki ne resurssit ja tuotantoaika, jotka eivät jalosta tuotetta. Hukkaa tarkastellaan yrityksen ja sen tuotantoresurssien tuottaman taloudellisen voiton maksimoinnin näkökulmasta, ei asiakkaalle tuotetun lisäarvon maksimoinnin näkökulmasta. Yrityksen suunnittelijat ja johto määrittelevät tuotteille sellaisen optimaalisen jalostusasteen (tai lisäarvon tuottamisasteen), jonka katsotaan parhaiten tukevan yrityksen päätavoitetta, eli voiton tuottamista omistajilleen. Yrityksen näkökulmasta hukkaa ovat myös kaikki ne resurssit, joita käytetään tuotteiden ”ylijalostamiseen” eli organisaation näkökulmasta optimaalisen jalostusasteen yli menevään jalostamiseen. Tämä nähdään hukkana, joka vähentää yrityksen tuotteistaan saamaa voittoa. (Modig & Åhlström 2013.)

Hukan minimoimista pidetään tärkeämpänä ja pitkällä tähtäimellä kestävämpänä pääoman käytön tehostamiskeinona kuin lyhyen aikavälin kustannusten minimoimista, johon sisältyy riski, että se heikentää virtaus-
tehokkuutta ja lisää hukkaa. Tästä syystä lyhyen aikavälin kustannusten vähentäminen on pääoman käytön
tehostamisen suhteen alisteinen hukan minimointitavoitteeseen nähden. (Modig & Åhlström 2013.)

Kevyessä organisaatiossa hukan minimointi on systeemistä ja tuotantojärjestelmän tasolla tapahtuvaa. Tämä
tarkoittaa sitä, että koko tuotantojärjestelmä on rakennettu tukemaan hukkaa aiheuttavien häiriöiden mini-
moimista. Tuotantojärjestelmällä tarkoitetaan tässä jonkin tuotteen tuottamiseen osallistuvan yrityksen ja sen
ulkoisten tuotantoyhteistyökumppaneiden muodostamaan järjestelmää. Hukan minimointia tuetaan Kevyessä
organisaatiossa myös mm. seuraavien johtamis- ja organisointikäytäntöjen avulla (Womack et al. 1990;
Dankbaar 1997; Forza 1996; Hines et al. 2004; Vidal 2007; Pettersen 2009; Modig & Åhlström 2013):

- tuotannon ohjauksessa pyritään mahdollisimman pitkälle asiakastilauksiin perustuvaan ohjaukseen
- tuotteiden massaräätelöinti (tukee asiakasohjautuvuutta ja sitä, että tehdään vain sellaisia tuotteita jotka menevät
heti kaupaksi eivätkä jää odottamaan mahdollisia ostajia)
- tuotantojärjestelmän eri osissa mitataan tarkasti hukan minimoimisessa onnistumista erilaisten seurantamittareiden
avulla (tukee hukan minimoinnin seuranta)
- seurantamittareiden tulokset ovat laajasti tuotantojärjestelmän henkilöstön nähtävillä, jotta kaikki työntekijät voivat
osallistua hukan minimoinnissa onnistumisen seurantaan
- kaikilla tuotantojärjestelmään kuuluvilla henkilöillä on velvollisuus puuttua hukkaa aiheuttaviin asioihin
- suuri osa henkilöstöstä osallistuu hukan minimointiin tähtäävään kehittämistyöhön (hukan minimoinnissa hyödyn-
netään laajasti yrityksen henkilöstön ja sen yhteistyökumppaneiden tietämystä)
- verkostomainen tuotantotapa (vähentää yritykseen sitoutuneen pääoman määrää ja hyödyntää yritysten erikoistumi-
sen tuottamaa taloudellista tehokkuutta)
- vaihtelun minimointi tuotantoprosesseissa ja tuotantotoiminnan standardointi
- kerralla valmiiksi tekeminen (lyhentää läpimenoaika ja aikaa joka ei jalosta tuotetta)
- tuotteen valmistamiseen tarvittavien materiaalien, osien yms. varastoinnin minimointi (tukee niihin sitoutuneen
pääoman minimoimista).

Molemmissa organisaatiomalleissa yksi tärkeä pääoman käytön tehokkuutta edistävä keino on tuotantotoi-
minnan kontrollointi. Käske ja kontrolloi -organisaatiossa pyritään maksimaaliseen kontrolloitavuuteen sekä
yksittäisten tuotantotyöntekijöiden että yrityksen sisäisten tuotantotoimintojen tasolla. Käske ja kontrolloi -
organisaatio perustuu oletukselle, että on olemassa yksi oikea ja etukäteen määritettävissä oleva toimintata-
pa, joka edistää parhaiten pääoman käytön tehokkuuden maksimoimista, tuotantokustannusten minimointia
ja resurssitehokkuuden maksimoimista. Mitä lähempänä yrityksen toiminta on tätä toimintatapaa, sitä tehok-
kaampaa se on. Pitkälle menevän kontrolloinnin avulla pyritään varmistamaan, että yrityksessä toimitaan
tällä kaikkein tehokkaimmalla tavalla. Käske ja kontrolloi -organisaatiossa tuotantotoiminnan kontrolloita-
vuuden maksimoimista tukevat mm seuraavat johtamis- ja organisointikäytännöt (Taylor 1911; Nelson 1980;
Littler 1982; Julkunen 1987; Peaucelle 2000):

- vallan keskittäminen ylemmälle johdolle ja omistajille
- yksityiskohtaisten tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen mittaaminen
(mittaustulokset vain esimiesten tiedossa)
- tiedonkulun ja kommunikaation pitkälle menevä kontrollointi
(viralliset foorumit tukevat ylhäältä alas tiedottamista)
- vaihtelun minimointi tuotantotoiminnassa
- tarkka etukäteissuunnittelu, siihen perustuva resursointi ja aikataulutus, suunnitelmasta poikkeamien seuraaminen
- toiminnan standardointi
- standardit massatuotteet

- ylhäältä alas kontrollointi eli kontrolloinnin keskittäminen esimiehille, keinoina esim.
 - byrokratia
 - esimiesvalvonta
 - kellokortit yms.
- erilaisten toimintojen ja työtehtävien pitkälle menevä eriyttäminen
- kehittämistoiminnan kontrollointi ylhäältä alas -kehittämisoikeuden avulla.

Kevyessä organisaatiossa pidetään tärkeämpänä tuotantojärjestelmän tasolla tapahtuvaa kontrollointia, kuin yksittäisten työntekijöiden tai toimintojen tasolla tapahtuvaa kontrollointia. Kevyessä organisaatiossa hyödynnetään osin samoja kontrollointikeinoja kuin Käske ja kontrolloi -organisaatiossa, mutta lähdetään siitä oletuksesta, että hyvin pitkälle menevä kontrollointi ei ole mahdollista ja järkevää. Kevyessä organisaatiossa tärkeä kontrollointiväline on erilaiset säännöt ja periaatteet, joiden mukaan toimimalla uskotaan saavutettavan paras pääoman käytön tehokkuus (Womack et al. 1990; Dankbaar 1997; Forza 1996; Hines et al. 2004; Vidal 2007; Pettersen 2009; Modig & Åhlström 2013). Tällainen sääntöjä ovat esimerkiksi hukan minimointiin liittyvät säännöt. Organisaation uskotaan tuottavat mahdollisimman vähän hukkaa, kun koko tuotantojärjestelmä noudattaa näitä sääntöjä.

7.2.2 Yritystoiminnan ja toimintaympäristön luonnetta sekä ohjaustietoa koskevat oletukset

Johtamis- ja organisointikäytäntöihin sekä edellä kuvattuihin tehokkuusperiaatteisiin on sisäänrakennettu oletukset myös yritystoiminnan ja sen toimintaympäristön luonteesta sekä organisaation ohjaamiseen tarvittavan tiedon haltijoista. Taulukossa 20. ja 21. on kuvattu millaisia oletuksia näistä asioista sisältyy Käske ja kontrolloi -organisaation ja Kevyen organisaation johtamis- ja organisointikäytäntöihin.

Taulukko 20. Käske ja kontrolloi -organisaation yritystoiminnan ja toimintaympäristön luonnetta sekä organisaation ohjaamisessa tarvittavan tiedon haltijoita koskevat oletukset.

Yritystoiminnan luonne	<ul style="list-style-type: none"> • Yritystoiminta oletetaan yksinkertaiseksi ja helposti ohjattavissa olevaksi ”koneeksi”. • Yritystoiminnan oletetaan olevan toimintaympäristöstään erillinen ja riippumaton ilmiö.
Toimintaympäristön luonne	Yrityksen toimintaympäristössä ei oleteta tapahtuvan merkittäviä muutoksia.
Organisaation ohjaamisessa tarvittavan tiedon haltijat	Yritysjohdolla oletetaan olevan hallussaan kaikki se tieto, mitä organisaation ohjaamiseen ja kontrollointiin tarvitaan.

Käske ja kontrolloi -organisaatio siis olettaa toimintaympäristön stabiiliksi. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että yrityksen kysyntä- ja kasvunäkymät oletetaan vakaiksi ja ennustettaviksi, isot muutokset yrityksen toimintaympäristössä oletetaan harvinaisiksi ja pienet toimintaympäristömuutokset enimmäkseen melko hitaiksi. Nämä Käske ja kontrolloi -organisaation todellisuutta ja tietoa koskevat oletukset tukevat tälle organisaatiotyypille ominaisiin johtamis- ja organisointikäytäntöihin sisältyvää oletusta, että organisaation johto pystyy täydellisesti kontrolloimaan organisaation toimintaa. Nämä oletukset siis tukevat oletusta, että yritysjohto voi yksinään kontrolloida organisaation toimintaa ilman muiden sidosryhmien, kuten henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppanien apua ja tietämystä. Käske ja kontrolloi -organisaatiossa yritysjohto voi esimerkiksi määritellä yhdessä organisaation suunnittelijoiden kanssa, mikä on kustannus- ja resurssitehokkain toimintatapa. Näille oletuksille perustuvat johtamis- ja organisointikäytännöt määrittävät henkilöstön rooliksi toteuttaa johdon antamia ohjeita ja määräyksiä, ulkoisten yhteistyökumppaneiden rooliksi myydä yritykselle sellaisia palveluita kuin yritysjohto haluaa ja asiakkaiden rooliksi ostaa sellaisia tuotteita ja palveluita kun yritysjohto haluaa.

Taulukko 21. Kevyen organisaation yritystoiminnan ja toimintaympäristön luonnetta sekä tiedon haltijoita koskevat oletukset.

Yritystoiminnan luonne	<ul style="list-style-type: none"> • Yritystoiminta oletetaan monimutkaiseksi järjestelmäksi, jonka toimintaa voidaan ohjata melko yksinkertaisten sääntöjen avulla. • Yrityksen ja sen ulkoisten yhteistyökumppanien oletetaan muodostavan monimutkaisen tuotanto-järjestelmän. Yrityksen toimintakyvyn ja tuloksellisuuden oletetaan riippuvan koko tuotanto-järjestelmästä ja sen eri osien yhteistoiminnasta, ei vain yrityksen omasta toiminnasta.
Toimintaympäristön luonne	Toimintaympäristössä oletetaan tapahtuvan usein pieniä ennakoimattomia muutoksia (esim. asiakkaiden kysynnässä), joita yritys ei pysty kontrolloimaan ja jotka vaikuttavat yrityksen toiminnan tehokkuuteen.
Organisaation ohjaamisessa tarvittavan tiedon haltijat	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotantojärjestelmän monimutkaisuudesta ja toimintaympäristön ennakoimattomista muutoksista johtuen yritysjohdolla ei oleteta olevan hallussaan kaikkea sitä tietoa, mitä tarvitaan tuotanto-järjestelmän ohjaamiseen ja kontrollointiin. • Kontrolloinnin apuna oletetaan tarvittavan myös henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppanien tietoa yrityksen toiminnasta ja sen tehokkuutta parantavista ja vähentävistä asioista.

Kevyessä organisaatiossa hyväksytään ja tunnustetaan ensinnäkin se tosiseikka, että täydelliseen yrityksen ja sen toimintaympäristön kontrolloitavuuteen ei ole koskaan mahdollista päästä, ja toiseksi se, että täydellisen kontrolloitavuuden tavoittelu ei ole myöskään taloudellisesti järkevää ja tehokasta. Esimerkiksi asiakkaiden kysyntää ja tarpeita ei uskota olevan mahdollista täydellisesti ennakoida. Tuotantotoimintaan nähdään liittyvän aina muutoksia ja häiriöitä, joita ei voida etukäteen täydellisesti ennakoida eikä kokonaan poistaa. Tästä syystä Kevyessä organisaatiossa on luotu myös sellaisia johtamis- ja organisaatiokäytäntöjä, joiden avulla näihin ennakoimattomiin muutoksiin ja häiriöihin reagoidaan organisoidusti ja ennalta suunnitellulla tavalla. Organisaation toimintaa oletetaan voitavan kuitenkin ohjata haluttuun suuntaan joidenkin melko yksinkertaisten sääntöjen avulla, jotka ottavat huomioon toimintaympäristön ennakoimattomat muutokset. Hyvä esimerkki näistä säännöistä on hukan minimointiin liittyvät säännöt.

Edellä tarkastellut todellisuuden luonnetta ja organisaation ohjaamisessa tarvittavaa tietoa koskevat oletukset selittävät varsin paljon sitä, millainen näiden kahden organisaatiotyypin ja niille ominaisten johtamis- ja organisointikäytäntöjen suhde on vaativien ratkaisujen tuottamiseen. Tästä lisää seuraavassa luvussa.

7.2.3 Käske ja kontrolloi -organisaation sekä Kevyen organisaation suhde vaativien ratkaisujen tuottamiseen

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, kuinka hyvin tai huonosti Käske ja kontrolloi -organisaation ja Kevyen organisaation johtamis- ja organisointikäytännöt ja niihin sisältyvät erilaiset perusolettamukset tukevat vaativien ratkaisujen tuottamista. Seuraavissa taulukoissa 22. ja 23. on kuvattu näiden kahden organisaatiomallin suhdetta tällaisten ratkaisujen tuottamiseen.

Taulukko 22. Käske ja kontrolloi -organisaation johtamis- ja organisointikäytäntöjen suhde vaativien ratkaisujen tuottamiseen.

Suhde laajaan, tiiviiseen ja pitkäjänteiseen sidosryhmäyhteistyöhön
<ul style="list-style-type: none"> Yritysjohto olettaa voivansa yksinään ohjata organisaation toimintaa ilman muiden sidosryhmien, kuten henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien apua ja tietämystä. <ul style="list-style-type: none"> Tämä vähentää merkittävästi yritysjohtoon kokemaa tarvetta ja kiinnostusta tehdä tuotanto- ja kehittämis-yhteistyötä asiakkaiden, henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Tällaisen yhteistyön nähdään heikentävän yrityksen kustannus- ja resurssitehokkuutta. Yritysjohto ei koe tarvetta sovittaa yhteen yritysjohtoon ja näiden tahojen erilaisia intressejä ja tavoitteita. Yritysjohtoon vähäinen kiinnostus laajaa sidosryhmäyhteistyötä kohtaan sekä erilaisten intressien yhteensovittamiseen heikentää monien sidosryhmien luottamusta yritysjohtoon. Tämä vaikeuttaa edelleen näiden tahojen ja yritysjohtoon välistä yhteistyötä.
Suhde vaativiin asiakaspalveluratkaisuihin
<ul style="list-style-type: none"> Vähäinen vuorovaikutus ja yhteistyö asiakkaiden kanssa eivät tue ja mahdollista asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista eivätkä asiakkaan näkökulmasta pitkällä tähtäimellä kestävien kokonaisratkaisujen tuottamista asiakkaille. <ul style="list-style-type: none"> Tietämys asiakkaan yksilöllisistä tarpeista ja pitkän tähtäimen kokonaistarpeista on vähäistä. Johtamis- ja organisointikäytännöt ja niihin sisältyvät tuotantokustannusten minimointi- sekä resurssitehokkuuden ja kontrolloinnin maksimointitavoitteet eivät tue asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista. <ul style="list-style-type: none"> Lyhyen tähtäimen tuotantokustannusten minimointitavoite ei tue tuotteiden asiakaskohtaista räätälöintiä, jonka nähdään lisäävän tuotantokustannuksia. Resurssitehokkuuden maksimointi ja sitä tukevat massatuotanto, standardit toimintatavat ja standardit tuotteet eivät mahdollista asiakaskohtaisten tarpeiden huomioimista. Kontrolloinnin maksimointi ja sitä tukevat käytännöt kuten toiminnanohjauksen ja tuotesuunnittelun perustuminen pitkälle menevään etukäteissuunnitteluun sekä johdon ja yrityksen omien asiantuntijoiden tietämykseen, päätöksenteon keskittäminen johdolle ja ylhäältä alas -ohjaus rajoittavat myös merkittävästi asiakaskohtaisten tarpeiden huomioimista. Kontrolloinnin maksimointitavoite ei tue tuotteiden asiakaskohtaista räätälöintiä myöskään sen vuoksi, koska se vähentäisi yritysjohtoon mahdollisuuksia kontrolloida yksinään millaisia tuotteita yritys valmistaa. Johtamis- ja organisointikäytännöt eivät myöskään tue asiakkaiden pitkän tähtäimen kokonaistarpeiden huomioimista. <ul style="list-style-type: none"> Niihin sisältyvät tuotantokustannusten minimointi- sekä resurssitehokkuuden ja kontrolloinnin maksimointitavoitteet painottavat hyvin vahvasti tuotanto-organisaation näkökulmaa ja yrityksen lyhyen tähtäimen kustannustehokkuutta, ne eivät tue esimerkiksi sen huomioimista, että onko organisaation tuottama ratkaisu asiakkaan kannalta pitkällä tähtäimellä kustannustehokas.
Suhde vaativiin innovaatoratkaisuihin
<ul style="list-style-type: none"> Johtamis- ja organisointikäytännöt ja niihin sisältyvät tuotantokustannusten minimointi- sekä resurssitehokkuuden ja kontrolloinnin maksimointitavoitteet tukevat huonosti merkittäviä toimintaympäristömuutoksia huomioivien radikaalien innovaatoratkaisujen tuottamista ja hyödyntämistä liiketoiminnassa. <ul style="list-style-type: none"> Nämä tavoitteet ja käytännöt perustuvat oletukselle toimintaympäristön muuttumattomuudesta ja yhdestä parhaasta toimintatavasta. Niiden näkökulmasta merkittävät toimintaympäristömuutokset ja niitä hyödyntävät radikaalit innovaatiot näyttäytyvät uhkana, jotka heikentävät yrityksen mahdollisuuksia edistää tuotantokustannusten minimointi- sekä resurssitehokkuuden ja kontrolloinnin maksimointitavoitteita. Tästä syystä näitä tavoitteita edistävät johtamis- ja organisointikäytännöt tukevat lähinnä vanhan toimintatavan tehostamista, eivät sen radikaalia uudistamista. Nämä tavoitteet ja niitä edistävät johtamis- ja organisointikäytännöt tukevat huonosti radikaalien innovaatioiden tuottamisen usein edellyttämiä asioita, kuten laaja-alaista yhteistyötä tavoitteiltaan ja ajattelu- ja toimintatavoiltaan erilaisten ihmisten ja ammatti- ja intressiryhmien kanssa, sekä sellaisten asioiden yhdistämistä keskenään, joiden on aiemmin nähty olevan keskenään ristiriidassa.

jatkuu...

Suhde vaativiin kestävyysratkaisuihin
<ul style="list-style-type: none"> • Johtamis- ja organisointikäytännöt ja niihin sisältyvät tuotantokustannusten minimointi- sekä resurssitehokkuuden ja kontrolloinnin maksimointitavoitteet edistävät tukevat huonosti kestävyysratkaisujen tuottamista, koska ne huomioivat sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyysliittymiä asioita liiketoiminnassa hyvin rajallisesti. <ul style="list-style-type: none"> ○ Ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin pitkän tähtäimen edistämistavoite on ristiriidassa tuotantokustannusten minimointi- sekä resurssitehokkuuden ja kontrolloinnin maksimointitavoitteiden kanssa. Johtamis- ja organisointikäytännöt eivät tue yrityksen keskeisten tavoitteiden kanssa ristiriidassa olevien tavoitteiden ja intressien yhteen sovittamista ja yhtäaikaista edistämistä. ○ Käytännöt huomioivat sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyysliittymiä asioita vain siinä määrin kuin sen nähdään lyhyellä aika-välillä alentavan tuotantokustannuksia, edistävän tuotantoresurssien resurssitehokkuuden maksimoimista ja kun lainsäädännön ja asiakkaiden nähdään sitä edellyttävän. ○ Tietämys sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyysliittymistä asioista on vähäistä, koska sidosryhmäyhteistyö on vähäistä ja yritys on kiinnostunut vain sellaisesta tiedosta, mikä tukee yrityksen tuotteiden myyntiä ja tuotantoresurssien resurssitehokkuuden maksimoimista lyhyellä tähtämellä.

Edellä olevasta taulukosta 22. käy hyvin ilmi, että Käske ja kontrolloi -organisaation johtamis- ja organisointikäytännöt ja niihin sisältyvät erilaiset perusolettamukset tukevat erittäin huonosti vaativien ratkaisujen tuottamista. Mikä sitten on Kevyelle organisaatiolle ominaisten johtamis- ja organisointikäytäntöjen suhde vaativien ratkaisujen tuottamiseen? Se käy ilmi seuraavasta taulukosta 23.

Taulukko 23. Kevyen organisaation johtamis- ja organisointikäytäntöjen suhde vaativien ratkaisujen tuottamiseen.

Suhde laajaan ja tiiviiseen sidosryhmäyhteistyöhön
<p>Systeeminen näkökulma yritystoimintaan, oletukset yrityksen toimintaympäristön luonteesta ja oletukset yritysjohton tietämyksen rajallisuudesta tukevat omistajien tavoitteiden mukaista sidosryhmäyhteistyötä tuotantojärjestelmän sisällä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yritystoimintaa tarkastellaan monimutkaisena järjestelmänä. Yrityksen ja sen ulkoisten yhteistyökumppanien nähdään muodostavan monimutkaisen tuotantojärjestelmän. Yrityksen kyvyn tuottaa voittoa omistajilleen nähdään riippuvan koko tuotantojärjestelmästä ja sen eri osien yhteistoiminnasta, ei vain yrityksen omasta toiminnasta. • Toimintaympäristössä oletetaan tapahtuvan usein pieniä ennakoimattomia muutoksia (esim. asiakkaiden kysynnässä), joita yritys ei pysty kontrolloimaan ja jotka vaikuttavat yrityksen toiminnan tehokkuuteen. • Tuotantojärjestelmän monimutkaisuudesta ja toimintaympäristön ennakoimattomista muutoksista johtuen yritysjohton ei uskota voivan kontrolloida tätä kokonaisuutta yksinään, tuotantojärjestelmän toiminnan kontrolloinnissa tarvitaan myös muiden sidosryhmien, kuten henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppanien apua. • Samoista seikoista johtuen yritysjohtolla yksinään ei uskota olevan hallussaan kaikkea sitä tietoa, mitä tarvitaan tuotantojärjestelmän kontrollointiin. Kontrolloinnin apuna tarvitaan myös henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppanien tietoa yrityksen toiminnasta ja sen tehokkuutta parantavista ja vähentävistä asioista. • Henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppanien tiedon arvostaminen ja hyödyntäminen lisää näiden tahojen luottamusta yritykseen ja tukee näin näiden tahojen ja yritysjohton välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. <p>Hukan minimointiajatukselle rakentuneet johtamis- ja organisointikäytännöt määrittävät hyvin pitkälle sen, miten laajaa, tiivistä ja pitkäjänteistä sidosryhmäyhteistyötä Kevyessä organisaatiossa tuetaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Myös näihin käytäntöihin sisältyy em. tuotantojärjestelmän näkökulma sekä oletukset toimintaympäristön muuttuvuudesta ja yritysjohton tietämyksen rajallisuudesta. <ul style="list-style-type: none"> ○ Hukkaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan tuotantojärjestelmän tasolla. ○ Työntekijöillä ja ulkoisilla yhteistyökumppaneilla on sellaista tietoa yrityksen toiminnasta, jonka hyödyntäminen edistää hukan vähentämistä tuotantojärjestelmässä. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Työntekijöiden halutaan tekevän keskenään ja esimiestensä kanssa yhteistyötä, joka tukee hukan vähentämistä. ▪ Ulkoisten yhteistyökumppanien halutaan tekevät yrityksen edustajien kanssa yhteistyötä, joka tukee hukan vähentämistä. • Hukan minimointia edistämään pyrkivät johtamis- ja organisointikäytännöt tukevat vain sellaista henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppanien osallistumista tuotantojärjestelmän sisäiseen kehittämis-yhteistyöhön (ts. vanhan toimintatavan jatkuvaan kehittämiseen), jonka nähdään suurella todennäköisyydellä edistävän tähän järjestelmään ja sen toimintaan liittyvän kokonaishukan vähentämistä. • Yksi hukan minimointiin liittyvä johtamis- ja organisointikäytäntö on massaräätälöinti. Siihen liittyvä tuotettavien ratkaisujen sisällön etukäteen määrittäminen vähentää sidosryhmäyhteistyön tarvetta. <ul style="list-style-type: none"> ○ Massaräätälöinnissä tuotanto-organisaatio määrittää itse vaihtoehtoiset ratkaisut, joita se asiakkailleen massaräätälöinnin avulla haluaa tarjota (eli joiden tuottaminen on organisaation näkökulmasta tarpeeksi tuottavaa). Tämä ei tue laajaa ja tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa. ○ Koska organisaation suunnittelijat, johto ja tilauksen tehneet asiakkaat ovat etukäteen määritelleet asiakkaille tuotettavien ratkaisujen sisällön, työntekijöiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien ei tarvitse osallistua sen ratkaisun sisällön määrittelyyn, jonka tuottamiseen he osallistuvat. Tämä vähentää omalta osaltaan henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppanien tarvetta tehdä yhteistyötä sekä johdon että yrityksen asiakkaiden kanssa.
Suhde vaativiin asiakaspalveluratkaisuihin
<ul style="list-style-type: none"> • Hukan minimointia edistävät johtamis- ja organisointikäytännöt eivät tue yksilöllisten ratkaisujen tuottamista. <ul style="list-style-type: none"> ○ Massaräätälöinti on yksi hukan minimointia tukeva käytäntö. Se tukee vain niin pitkälle menevää asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista, kun massaräätälöinnin puitteissa on mahdollista. ○ Massaräätälöintiä pidemmälle menevä asiakaskohtainen räätälöinti nähdään hukkana eli yrityksen taloudellista tulosta heikentävänä asiana. ○ Massaräätälöinti ja siihen liittyvä melko vähäinen suora vuorovaikutus ja yhteistyö asiakkaiden kanssa eivät myöskään tue ja mahdollista pitkällä tähtäimellä kestävien kokonaisratkaisujen tuottamista asiakkaille. <p style="text-align: right;"><i>jatkuu...</i></p>

Suhde vaativiin innovaatoratkaisuihin
<ul style="list-style-type: none"> • Suurin osa johtamis- ja organisointikäytännöistä ei tue radikaalien innovaatioiden tuottamista. <ul style="list-style-type: none"> ○ Suurin osa johtamis- ja organisointikäytännöistä liittyy tuotantotoimintaan ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Nämä käytännöt soveltuvat huonosti isojen toimintaympäristömuutosten huomioimiseen ja hyödyntämiseen liiketoiminnassa. ○ Merkittävät toimintaympäristömuutokset nähdään poikkeuksina normaalista. Innovaatioiden tuottaminen on tästä syystä hyvin pieni osa Kevyen organisaation normaalista liiketoimintaa ja sitä edistäviä johtamis- ja organisointikäytäntöjä. Innovaatiotoiminta tapahtuu suurelta osin normaalista tuotantotoiminnasta ja sen kehittämisestä erillään olevassa t&k-yksikössä. ○ Kevyen organisaation normaalit johtamis- ja organisointikäytännöt perustuvat suurelta osin tuotantojärjestelmän pitkälle menevään kontrollointiin ja vanhojen toimintatapojen tehostamiseen. Ne eivät toisin sanoen tarjoa suurimmalle osalle työntekijöistä ja ulkoisista yhteistyökumppaneista oikeutta, väljyyttä ja resursseja kehittää ja kokeilla jotain aivan uutta. Muiden kuin t&k-tehtävissä työskentelevien osallistuminen innovointiin ja siihen liittyvään yhteistyöhön nähdään hukkana. ○ Johtamis- ja organisointikäytännöt tukevat hyvin rajallisesti liiketoimintaan liittyvien ristiriitaisten tavoitteiden ja intressien yhteensovittamista ja yhtäaikaista edistämistä (vain siinä määrin kun tämän nähdään tukevan hukan minimointia). <p>Esim. henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppanien intressit huomioidaan siinä määrin kuin näiden tahojen pysyminen yhteistyöhaluisina ja osallistuminen hukan minimointiin sitä edellyttää.</p>
Suhde vaativiin kestävyysratkaisuihin
<ul style="list-style-type: none"> • Hukan minimointia edistävät johtamis- ja organisointikäytännöt tukevat kestävyysratkaisujen tuottamista siinä määrin kun ne tukevat hukan minimointia. <ul style="list-style-type: none"> ○ Yrityksen toimintatavan ja tuotteiden sosiaalista ja ekologista kestävyyttä (esim. vaikutuksia asiakkaiden ja luonnon hyvinvointiin) huomioidaan vain siinä määrin kun sen tulkitaan edistävän hukan minimoimista (esim. vähentää tuotannossa käytettävien materiaalien ja energian määrää) ja kun lainsäädäntö ja asiakkaat ostopäätöstä tehdessään sitä edellyttävät. ○ Sosiaalista ja ekologista kestävyyttä tarkastellaan toisin sanoen hyvin vahvasti tuotanto-organisaation ja sen omistajien taloudellisten intressien tehokkaan edistämisen näkökulmasta. • Johtamis- ja organisointikäytännöt eivät tue hukan minimointitavoitteiden kanssa ristiriidassa olevien kestävyys-tavoitteiden yhteensovittamista ja yhtäaikaista edistämistä.

Kevyen organisaation johtamis- ja organisaatiokäytännöt tukevat vaativien ratkaisujen tuottamista paremmin kuin Käske ja kontrolloi -organisaation vastaavat käytännöt. Kevyeen organisaatiomalliin sisältyvä systeminen tuotantojärjestelmänäkölma, oletukset pienistä ennakoimattomista toimintaympäristömuutoksista ja oletukset yritysjohtoon tietämyksen rajallisuudesta tukevat sellaista tuotantojärjestelmän sisäistä sidosryhmäyhteistyötä, joka edistää yrityksen omistajien asettamien tavoitteiden mukaista tuotantojärjestelmän yhteiskontrollointia.

Mutta Kevyen organisaation kyky tuottaa vaativia ratkaisuja on kuitenkin lopulta varsin rajoittunutta, koska esimerkiksi massaräätälöinti rajoittaa merkittävästi hyvin yksilöllisten ja asiakkaiden kokonaistarpeita huomioivien ratkaisujen tuottamista. Kevyen organisaation johtamis- ja organisointikäytännöt tukevat huonosti myös toimintaympäristön merkittäviä muutoksia huomioivien radikaalien innovaatioiden tuottamista. Ne tukevat rajallisesti myös sosiaalista ja ekologista kestävyyttä edistävien kestävyysratkaisujen tuottamista.

7.3 Ketterä innovaatio-organisaatio ja Kestävä organisaatio

Ketterän innovaatio-organisaatiomallin esikuvina ovat dynaamiseen ja kompleksiseen toimintaympäristöön sopeutuneet sekä yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen ja innovaatioiden tuottamiseen erikoistuneet organisaatiot (Mohrman & Lawler 2014; Valkokari et al. 2011; Prahalad & Krishnan 2011; Putnik & Putnik 2012; Lawler & Worley 2011; Denning 2010; Hautamäki 2010; Kettunen 2009; Hamel & Breen 2007; Stähle et al. 2003; Dyllick & Hockerts 2002; Stähle & Hong 2002; Gunasekaran 1999). Ketteryyttä viittaa tässä tapauksessa ensinnäkin tuotantoresurssien ketteryyteen, eli yrityksen kykyyn reagoida nopeasti muutoksiin toimintaympäristössä ja järjestää tuotantoketju uudestaan vastamaan muuttunutta tilannetta, toiseksi asiakaspalveluun liittyvään ketteryyteen, eli yrityksen kykyyn hyödyntää omia ja yhteistyökumppaneidensa resursseja niin, että yritys kykenee vastaamaan tuottamiensa tuotteiden ja palveluiden avulla asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin, ja kolmanneksi innovaatioiden tuottamiseen liittyvään ketteryyteen, eli yrityksen kykyyn saada aikaiseksi suhteellisen nopeasti merkittäviä ja onnistuneita uudistuksia yrityksen toiminnassa ja tuotteissa. Kestävän organisaatiomallin esikuvina ovat Lawlerin ja Worleyn (2011) kirjassaan *Management Reset* kuvaama Kestävä organisaatio, Porterin ja Kramerin (2011) jaettu arvoa tuottava organisaatio, yrityksen sidosryhmämalli (Freeman 1984) sekä erilaiset kestävä ja vastuullista yritystoimintaa tarkastelleiden tutkijoiden esittämät näkemykset kestävästä yrityksestä ja yritystoiminnasta (Benn et al. 2014; Hämäläinen 2014; Kasvio 2014; Hautamäki 2010; Epstein 2008; Dyllick & Hockerts 2002).

Millaisia sitten ovat Ketterän innovaatio-organisaation ja Kestävän organisaation johtamis- ja organisointikäytännöt? Tähän kysymykseen vastataan seuraavassa luvussa.

7.3.1 Johtamis- ja organisointikäytännöt

Millaisia ovat Ketterälle innovaatio-organisaatiolle ja Kestävälle organisaatiolle ominaiset johtamis- ja organisointikäytännöt? Taulukkoon 24 on koottu esimerkkejä Ketterälle innovaatio-organisaatiolle ja Kestävälle organisaatiolle ominaisista johtamis- ja organisointikäytännöistä.

Taulukko 24. Ketterän innovaatio-organisaation ja Kestävän organisaation johtamis- ja organisointikäytännöt (Worley & Mohrman 2014; Lawler et al. 2011; Prahalad & Krishnan 2011; Denning 2010; Hautamäki 2010; Epstein 2008; Hamel & Breen 2007; Stähle et al. 2003; Stähle & Hong 2002).

	Ketterä innovaatio-organisaatio	Kestävä organisaatio
Tuotanto	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskohtaisesti räätälöityjen ja innovatiivisten tuote- ja palveluekosysteemien tuottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Kestävien tuote- ja palveluekosysteemien tuottaminen
Päätöksenteko	<ul style="list-style-type: none"> Osin hajautettu ja osin henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden edustajista kootuille ryhmille (ml. johtoryhmä) keskitetty Henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden edustajat osallistuvat päätöksentekoon useissa toiminnoissa ja useilla tasoilla 	<ul style="list-style-type: none"> Osin hajautettu ja osin henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden edustajista kootuille ryhmille (ml. johtoryhmä) keskitetty Henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden edustajat osallistuvat päätöksentekoon useissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla
Suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> Osin hajautettu ja osin henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden edustajista kootuille ryhmille (ml. johtoryhmä) keskitetty Tukee yhteisen ymmärryksen luomista yhteistyöverkostossa ja varautumista useisiin vaihtoehtoihin kehityskuluihin Suunnittelu tukee kokeiluja ja niistä oppimista 	<ul style="list-style-type: none"> Osin hajautettu ja osin sidosryhmien edustajista kootuille ryhmille (ml. johtoryhmä) keskitetty Tukee yhteisen ymmärryksen luomista ja varautumista useisiin vaihtoehtoihin kehityskuluihin Suunnittelu tukee kokeiluja ja niistä oppimista sekä kestävyuden maksimaalista edistämistä

jatkuu...

Toimintojen organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnot ja työtehtävät osin eriytettyjä, osin integroituja, osin standardoituja • Ei selkeitä rajoja ulospäin ja toimintojen välillä • Ei kiinteitä työtehtäviä, kulloistenkin tavoitteiden, projektien, yhteistyöverkostojen sekä oman osaamisen ja kiinnostuksen määrittämät työtehtävät • Toimintaa ohjaa yhteinen ymmärrys mm. yhteistyöverkoston tavoitteista ja niiden yhteensopivuudesta ja synergisyydestä, yhteistyöverkoston identiteetistä/tarkoituksesta, asiakkaiden, henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden tarpeista ja yhteistyöverkoston kyvykkyyksistä 	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnot ja työtehtävät osin eriytettyjä, osin integroituja, osin standardoituja • Ei selkeitä rajoja ulospäin ja toimintojen välillä • Ei kiinteitä työtehtäviä, kulloistenkin tavoitteiden, projektien, yhteistyöverkostojen sekä oman osaamisen, kiinnostuksen ja hyvinvoinnin määrittämät työtehtävät • Toimintaa ohjaa yhteinen ymmärrys mm. Yhteistyöverkoston tavoitteista ja niiden yhteensopivuudesta ja synergisyydestä, yhteistyöverkoston identiteetistä/tarkoituksesta, asiakkaiden, henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden tarpeista ja yhteistyöverkoston kyvykkyyksistä
Tiedottaminen/kommunikaatio	<ul style="list-style-type: none"> • Sekä keskitettyä että hajautettua • Pääosin kaksisuuntaista • Pyrkimys tiedon avoimeen jakamiseen yhteistyöverkostossa, tukee yhteistä ymmärrystä ja jaettua johtajuutta • Kannustetaan avoimeen keskusteluun yhteistyöverkostossa 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekä keskitettyä että hajautettua • Pääosin kaksisuuntaista • Pyrkimys tiedon avoimeen jakamiseen yhteistyöverkostossa, tukee yhteistä ymmärrystä ja jaettua johtajuutta • Kannustetaan avoimeen keskusteluun yhteistyöverkostossa ja sen ulkopuolella
Kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteena parantaa sekä yrityksen kustannustehokkuutta että sen kykyä tuottaa asiakkaille lisäarvoa asiakaskohtaisesti räätälöitävien ja innovatiivisten tuotteiden/palveluiden avulla • Osin keskitettyä ja osin hajautettua • Osa kaikkea toimintaa • Suositaan kokeiluja, sidosryhmien laajaa osallistamista sekä virallisen ja ohjatun kehittämisen ohella myös oma-aloitteista ja epävirallista kehittämistä • Suositaan yhteistyöverkostossa tehtävää kehittämistä ja avointa innovaatiotoimintaa • Suositaan koko henkilöstön osaamisen ja tietämyksen jatkuvaa kehittämistä 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteena parantaa yrityksen kykyä tuottaa asiakkaille kestäviä tuotteita/palveluita ekologisesti ja sosiaalisesti kestäväällä sekä riittävän kustannustehokkaalla ja innovatiivisella tavalla • Osin keskitettyä ja osin hajautettua • Osa kaikkea toimintaa • Suositaan kokeiluja, sidosryhmien laajaa osallistamista sekä virallisen ja ohjatun kehittämisen ohella myös oma-aloitteista ja epävirallista kehittämistä • Suositaan yhteistyöverkostossa tehtävää kehittämistä ja avointa innovaatiotoimintaa • Suositaan koko henkilöstön osaamisen ja tietämyksen kasvun ohella myös heidän henkistä kasvuaan ja kykyään aikuismaiseen toimintaan
Hankinta	<ul style="list-style-type: none"> • Suositaan hankintakäytäntöjä, jotka tukevat sekä yrityksen kustannustehokkuutta että sen kykyä tuottaa asiakaskohtaisesti räätälöityjä ja innovatiivisia tuotteita/palveluita 	<ul style="list-style-type: none"> • Suositaan hankintakäytäntöjä, jotka tukevat sen kykyä tuottaa ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä tuotteita/palveluita riittävän kustannustehokkaasti ja innovatiivisesti

Sekä Ketterän innovaatio-organisaation että Kestävän organisaation toiminta perustuu hyvin tiiviiseen ja läheiseen yhteistyöhön henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Toisin sanoen näiden organisaatioiden toiminta on verkostomaista sekä organisaation sisällä että suhteessa ulkoisiin yhteistyökumppaneihin. Laaja verkostomainen ja yhtäaikainen tuotanto-, kehittämis- ja innovaatioyhteistyö sekä kaksisuuntainen vuorovaikutus esimiesten, henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppanien välillä tukee kustannustehokkuutta, asiakaskohtaista räätälöintiä, innovaatioiden tuottamista ja ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyysliittymien asioiden huomioimista. Verkostomainen toimintatapa ja verkostoaistattelu hyödyntäminen ilmenee näissä organisaatioissa monella eri tavalla ja monella eri tasolla:

- Organisaatioiden yhteistyöverkostoon kuuluu sekä strategisia pitkäaikaisia kumppaneita, joiden kanssa tehdään läheisempää yhteistyötä että väliaikaisempia kumppaneita. Kumppanit voivat olla esimerkiksi muita yrityksiä, asiakkaita, t&k-organisaatioita, paikallisyhteisöjen edustajia ja rahoittajia.
- Suuri osa niiden henkilöstöstä, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista on mukana organisaation ja sen yhteistyöverkoston tuotanto-, kehittämis- ja innovaatiotyössä. Yhteistyöverkostot ovat siis erikoistuneet sekä vanhan tehokkaaseen hyödyntämiseen (eksploraatioon) että uuden tehokkaaseen luomiseen (eksploraatioon). Toisin sanoen ne pyrkivät yhtä aikaa sekä tuottamaan ja kehittämään tehokkaasti vanhoja ratkaisuja että tuottamaan tehokkaasti uusia innovatiivisia ratkaisuja.
- Palveluiden ja tuotteiden asiakaskohtainen räätälöinti verkoston yhteistyönä helpottaa myös yhteistyöverkostoa innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa, koska se tuottaa verkoston jäsenille paljon tietoa asiakkaista sekä verkoston jäsenten eri osaamisista ja niiden yhdistämiseen liittyvistä synergiamahdollisuuksista. Laaja verkostomainen innovaatioyhteistyö ja asiakkaiden laaja osallistuminen siihen mahdollistavat myös sen, että tämän innovaatioyhteistyön avulla voidaan luoda uusia markkinoita uusille tuotteilla ja palveluille.
- Innovaatioiden tuottamisessa ja asiakkaiden osallistamisessa innovaatioiden tuottamiseen hyödynnetään horisontaalisia verkostoyhteistyömuotoja, jotka tukevat tätä, kuten strategisia alliansseja sekä erilaisia avoimen innovaatio-toiminnan keinoja, kuten joukkoistamista.
- Organisaatiot pyrkivät muodostamaan yhteistyöverkostoon kuuluvien yrityskumppaneidensa kanssa liiketoimintakosysteemeitä, joissa sekä kumppaniyritysten liiketoimintamallit että niiden tuottamat tuotteet ja palvelut tukevat toinen toisiaan ja muodostavat liiketoimintamalli-, tuote- ja palveluekosysteemeitä (Hämäläinen 2014; Valkokari ym. 2014). Yhteensopivat ja toinen toisiaan tukevat tuotteet ja palvelut helpottavat tuotteiden ja palveluiden asiakaskohtaista räätälöintiä ja asiakkaiden kokonaistarpeiden huomiointia.

Vaativien ratkaisujen tuottamiseen erikoistunut verkostoyritys ei tarvitse niin paljon omaa pääomaa tuotteiden ja palveluiden asiakaskohtaiseen räätälöintiin sekä radikaalien innovaatioiden tuottamiseen kuin perinteisemmin toimiva yritys tarvitsi. Verkostoyrityksellä on käytettävissään hyvin laajat ulkopuoliset resurssit, joihin ei ole sitoutunut yrityksen omaa pääomaa. Näitä resursseja verkostoyritys voi hyödyntää niin asiakkailla räätälöitävien tuotteiden tuottamisessa kuin aivan uudenlaisten tuotteiden ja liiketoimintamallien kehittämisessä. Laaja yhteistyö mahdollistaa näin innovaatiokustannusten ja -riskien jakamisen innovaatioverkostoon kuuluvien yhteistyökumppanien kanssa. Tämä tekee innovaatiotoiminnasta edullisempaa ja vähäriskisempää verrattuna yrityksen omin voimin tekemään innovaatiotoimintaan. Laaja verkostomainen yhteistyö asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa mahdollistaa myös uusien markkinoiden luomisen uusille tuotteille. Näin voidaan vähentää uusiin innovatiivisiin tuotteisiin liittyvää taloudellista riskiä. (Abreu & Camarinha-Matos 2008; Prahalad & Krishnan 2011.)

Ketterän innovaatio-organisaation ja Kestävän organisaation johtamis- ja organisointikäytäntöjä yhdistää myös niihin sisältyvä jaetun johtajuuden johtajuusajattelu. Siinä johtajuutta ei nähdä vain esimiesten ominaisuutena ja tehtävänä. Jaettu johtajuus on kollektiivista johtajuutta, joka ilmenee mm. henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden osallistamisena yrityksen päätöksentekoon sekä joidenkin yrityksen ydintoimintojen hajauttamisena. Jaetun johtajuuden on katsottu soveltuvan tilanteisiin, joissa organisaation toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa sekä tilanteisiin, joissa on tarve rakentaa monimuotoinen organisaatio, toimia erilaisten jännitteiden ristipaineissa, tunnistaa yrityksen toimintaan ja johtamiseen kietoutuvia erilaisia arvoja ja hyväksyä yhteistoimintaan liittyviä ristiriitoja (Pearce 2004; Ropo ym. 2006). Jaettu johtajuus ei kuitenkaan tarkoita Ketterässä innovaatio-organisaatiossa ja Kestävässä organisaatiossa sitä, että pyritäisiin päätöksenteon ja yrityksen eri toimintojen mahdollisimman pitkälle menevään hajauttamiseen. Pyrkimyksenä on hyödyntää keskittäminen vs. hajauttaminen -paradoksia ja saavuttaa tilannekohtaisesti optimaalinen tasapaino päätöksenteon, tiedottamisen ja kehittämistoiminnan keskittämisen ja hajauttamisen suhteen. Eli joissain tilanteissa ja asioissa voidaan pitää parempana esimerkiksi päätöksenteon keskittämistä pienemmälle ryhmälle, joissain tilanteissa ja asioissa taas sen hajauttamista laajalle ryhmälle. Kaikissa tilanteissa pyritään kuitenkin välttämään sekä päätöksenteon liian pitkälle menevää keskittämistä, että sen liian pitkälle menevää hajauttamista.

Jaettu johtajuus ja erikoistuminen merkittävän lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle edellyttävät sekä Ketterässä innovaatio-organisaatiossa että Kestävässä organisaatiossa henkilöstöltä korkeaa osaamista ja panostamista henkilöstön osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Jaettu johtajuus ja henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppanien laajamittainen osallistuminen kustannustehokkuuden edistämiseen, tuotteiden/palveluiden asiakaskohtaiseen räätälöintiin sekä innovaatioiden tuottamiseen edellyttävät myös yritystoimintaan liittyvän tiedon läpinäkyvyyttä/avoimuutta yhteistyöverkoston sisällä. Molemmissa organisaatiomallissa tuotanto-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa tukevat verkostoja yhdistävät avoimet informaatiojärjestelmät ja tiedon avoin jakaminen verkoston sisällä.

Sekä Ketterälle innovaatio-organisaatiolle että Kestävälle organisaatiolle on ominaista henkilöstön korkea ja monipuolinen osaaminen sekä hyvät kommunikaatio-, vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot, tiedon avoimuus verkostossa sekä laaja yhteisverkoston jäsenten osallistaminen. Ketterässä innovaatio-organisaatiossa tämä edistää sellaisen kulttuurin kehittymistä ja ylläpitoa, joka tukee kaikkien näiden tahojen osallistumista niin kustannustehokkuuden edistämiseen, innovaatiotoimintaan kuin tuotteiden/palveluiden asiakaskohtaiseen räätälöintiin. Suuri osa Ketterän innovaatio-organisaation henkilöstöstä huomioi ja edistää työssään pitkäjänteistä ja systeemistä taloudellista tehokkuutta, asiakkaiden yksilöllisten kokonaistarpeiden huomioimista ja innovaatioiden tuottamista. Kestävässä organisaatiossa edellä mainitut ominaispiirteet taas edistävät sellaisen kulttuurin kehittymistä ja ylläpitoa, joka tukee kaikkien tahojen osallistumista ekologisen ja sosiaalisen kestävyyden edistämiseen taloudellisesti riittävän tehokkaalla ja innovatiivisella tavalla.

Molemmissa tarkasteltavissa organisaatiomalleissa innovaatioiden tuottamiselle on luotu omat riittävän autonomiset rakenteet ja käytännöt ja kulttuuri: niiden tuottaminen on osa normaalia jokapäiväistä toimintaa suurelle osalle henkilöstöstä, henkilöstö voi käyttää osan työajasta uusien asioiden kehittämiseen ja kaikille on tarjottu innovaatiotaitojen koulutusta. Henkilöstön laajaa innovaatiotoimintaan osallistumista tukee myös henkilöstön normaaliin työhön liittyvä yhteistyö asiakkaiden ja verkoston toimijoiden kanssa.

Töiden organisointi perustuu sekä Ketterässä innovaatio-organisaatiossa että Kestävässä organisaatiossa suurelta osin projektiperustaisiin työn organisointitapoihin. Projektimainen työ lisää työntekijöiden yhteistyökumppaneiden vaihtuvuutta ja lisää näin myös työntekijöiden verkostoituneisuutta niin organisaation kuin sen tuotanto- ja innovaatioyhteistyöverkoston sisällä.

Merkittävin Ketterän innovaatio-organisaation ja Kestävän organisaation johtamis- ja organisointikäytäntöjen välinen ero liittyy kestävyysajatteluun, joka Kestävässä organisaatiossa on integroitu keskeiseksi osaksi kaikkia näitä käytäntöjä. Kestävässä organisaatiossa ei pidetä hyvänä sellaista yritystoimintaa, mikä vähentää ekologista tai sosiaalista kestävyyttä. Kestävässä organisaatiossa ja sen yhteistyöverkostossa tuetaan verkoston jäsenten osaamisen ja tietämyksen kasvun ohella myös henkistä kasvua, eli kykyä aikuismaiseen, omaa henkistä ja fyysistä hyvinvointia tukevaan, pitkäjänteiseen, epäitsekääseen, itseä ja muita ihmisiä kunnioittavaan sekä itsestä ja muista vastuuta ottavaan toimintaan.

7.3.2 Oletukset organisaation päätavoitteesta ja tehokkuusperiaatteista

Seuraavaksi tarkastelemme lähemmin joitain keskeisiä oletuksia, jotka selittävät ja määrittävät Ketterälle innovaatio-organisaatiolle ja Kestävälle organisaatiolle ominaisia johtamis- ja organisointikäytäntöjä. Nämä oletukset koskevat ensinnäkin organisaation olemassaolon päätarkoitusta ja sen toiminnan päätavoitetta, sekä toiseksi tehokkuusperiaatteita, joiden mukaan toimimalla organisaation päätarkoitusta ja -tavoitetta oletetaan parhaiten ja tehokkaimmin edistettävän (Ks. taulukko 25).

Taulukko 25. Ketterän innovaatio-organisaation ja Kestävän organisaation päätavoite sekä tehokkuusperiaatteet (Mohrman & Lawler 2014; Lawler & Worley 2011; Valkokari et al. 2011; Prahalad & Krishnan 2011; Hautamäki 2010; Hamel & Breen 2007; Ståhle et al. 2003; Dyllick & Hockerts 2002; Ståhle & Hong 2002; Robertson & Jones 1999).

	Ketterä innovaatio-organisaatio	Kestävä organisaatio
Yrityksen päätavoite	Voiton tuottaminen yrityksen omistajille.	Ekologisen ja sosiaalisen kestävyys eli luonnon, asiakkaiden ja muiden ihmisten hyvinvoinnin edistäminen ja kohtuullisen voiton tuottaminen yrityksen omistajille.
Keskeinen tehokkuusperiaate	Yhteistyöverkoston sitoutuneen pääoman minimointi sekä tämän pääoman käytön tehokkuuden maksimointi.	Maksimoidaan organisaation ja sen yhteistyöverkoston kyky edistää asiakkaiden, muiden ihmisten ja luonnon hyvinvointia riittävän kustannustehokkaalla tavalla.
Tarkemmat tehokkuusperiaatteet	<ul style="list-style-type: none"> Maksimoidaan sekä yhteistyöverkoston kustannustehokkuus että sen kyky tuottaa asiakkaille merkittävää lisäarvoa asiakaskohtaisesti räätälöityjen ja innovatiivisten tuotteiden/palveluiden avulla. Pyritään kulloiseenkin tilanteeseen sopivaan kontrollointiasteeseen yhteistyöverkoston, vältetään sekä liiallista kontrollointia että liian pitkälle menevää kontrolliomattomuutta. 	<ul style="list-style-type: none"> Maksimoidaan yhteistyöverkoston asiakkaille tuottaman ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä lisäarvon määrä, yhteistyöverkoston toiminnan ekologinen ja sosiaalinen kestävyys sekä yhteistyöverkoston kestävä kustannus- ja innovaatiotehokkuus. Pyritään kulloiseenkin tilanteeseen sopivaan kontrollointiasteeseen yhteistyöverkoston, vältetään sekä liiallista kontrollointia että liian pitkälle menevää kontrolliomattomuutta.

Ketterä innovaatio-organisaatio on erikoistunut yksilöllisten sekä uusien ja innovatiivisten ratkaisujen tuottamiseen tehokkaasti. Keskeinen edellytys tällaisten vaativien ratkaisujen tehokkaalle tuottamiselle on se, että niiden tuottaminen tapahtuu laajassa yhteistyöverkoston ja tiiviissä yhteistyössä tämän verkoston jäsenten kanssa. Yhteistyöverkoston kuuluu esimerkiksi muita yrityksiä, asiakkaita ja asiantuntijaorganisaatioita, jotka tekevät tiivistä tuotanto-, kehittämis- ja innovaatioyhteistyötä. Organisaation kyky tuottaa tehokkaasti asiakaskohtaisesti räätälöityjä ja innovatiivisia ratkaisuja riippuu siis koko tämän verkoston kyvystä tuottaa tehokkaasti tällaisia ratkaisuja asiakkaille.

Ketterässä innovaatio-organisaatiossa toiminnan tehokkuutta tarkastellaan yhteistyöverkoston tasolla. Yhteistyöverkoston tehokkuuteen vaikuttaa keskeisesti se, kuinka tehokkaasti verkosto käyttää resurssejaan ja tuottaa niiden avulla asiakkailleen yksilöllisiä ja innovatiivisia ratkaisuja. Tätä resurssien käytön tehokkuutta tarkastellaan sekä *kustannustehokkuuden* että *lisäarvon tuottamistehokkuuden* näkökulmista. Tehokkuutta tarkastellaan toisin sanoen sekä ratkaisuja tuottavat tahon, eli yhteistyöverkoston, että asiakkaan näkökulmasta. Kustannustehokkuus tarkoittaa tässä yhteydessä esimerkiksi verkoston asiakkaille tuottamista ratkaisuista saamaa voittoa suhteessa ratkaisujen tuottamisesta verkostolle aiheutuneisiin tuottamiskustannuksiin. Verkoston lisäarvon tuottamistehokkuus taas tarkoittaa sitä, kuinka paljon lisäarvoa verkosto pystyy hallussaan olevilla resursseillaan asiakkailleen tuottamaan. Tuotettavan lisäarvon määrään vaikuttaa mm. se, kuinka hyvin tuotetut ratkaisut huomioivat asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita, ja kuinka innovatiivisia tuotetut rat-

kaisut ovat, eli kuinka paljon ne tuottavat asiakkaille sellaista uutta merkittävää lisäarvoa, jota aikaisemmat ratkaisut tai muiden tahojen tuottamat ratkaisut eivät ole kyenneet tuottamaan.

Ketterän innovaatio-organisaation tilanteessa kustannusten minimointiin pyrkiminen ei ole järkevää, koska se voisi heikentää verkoston lisäarvon tuottamistehokkuutta. Verkoston lisäarvon tuottamistehokkuuden maksimointi taas johtaisi hyvin todennäköisesti kustannustehokkuuden liialliseen heikkenemiseen. Tämän vuoksi Ketterässä innovaatio-organisaatiossa pyritään edistämään verkoston kustannustehokkuuden ja lisäarvon tuottamistehokkuuden välistä optimaalista tasapainoa.

Ketterän innovaatio-organisaation tuottamat asiakaskohtaisesti räätälöidyt ja innovatiiviset ratkaisut ovat joiltain osin ainutkertaisia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että myös näiden ratkaisujen tuottamistapa on joka kerta joiltain osin ainutkertainen ja edellyttää joka kerta joiltain osin erilaista tapaa organisoida ja yhdistää yhteistyöverkoston resursseja. Verkoston lisäarvon tuottamistehokkuuden kannalta tärkeäksi muodostuukin se, kuinka luovasti, innovatiivisesti, monipuolisesti, joustavasti ja nopeasti verkostossa kyetään uudelleenorganisoidaan ja yhdistelemään verkoston resursseja suhteessa kulloinkin tuotettavaan yksilölliseen tai innovatiiviseen ratkaisuun ja sen tuottamisen edellyttämiin resurssitarpeisiin. Yhteistyöverkoston toiminnan tehokkuus tarkoittaa toisin sanoen mm. sitä, kuinka kustannustehokkaasti ja uutta lisäarvoa tehokkaasti tuotavasti (eli luovasti, innovatiivisesti, monipuolisesti, joustavasti ja nopeasti) verkostossa

- jäsenet hyödyntävät sekä uudelleenorganisoidaan ja yhdistelevät omia ja verkoston resursseja
- kyetään tarvittaessa löytämään uusia resursseja vanhan verkoston ulkopuolelta
- määritetään ja tuotetaan asiakkaalle tuotettavat yksilölliset ratkaisut
- kokeillaan, kehitetään ja toteutetaan uusia asiakkaille lisäarvoa tuottavia innovatiivisia ratkaisuja.

Kestävä organisaatio on erikoistunut ekologisesti ja sosiaalisesti kestävien ratkaisujen tuottamiseen tehokkaasti. Kyseinen organisaatio on toisin sanoen erikoistunut luonnon ja ihmisten hyvinvoinnin tehokkaaseen lisäämiseen. Kestävä organisaatio eroaa tavoitteiltaan ja toimintatavoiltaan merkittävästi perinteisistä yritysorganisaatioista. Voiton tuottaminen yrityksen omistajille ei ole yrityksen ainoa päätarkoitus. Toinen vähintään yhtä tärkeä, ellei jopa tärkeämpi päätarkoitus on ekologisen ja sosiaalisen kestävyys eli luonnon ja ihmisten hyvinvoinnin edistäminen. Yritys voi tuottaa omistajallaan voittoa vain sellaisten keinojen avulla, jotka ovat ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä. Lisäksi voiton tuottamisessa pyritään kohtuullisuuteen, jotta yrityksellä ei olisi kannustimia tuottaa voittoa ekologisesti ja sosiaalisesti kestävämmällä tavalla. Omistajille tuotetun voiton riittävyyttä katsotaan enemmän ekologisen ja sosiaalisen kestävyys näkökulmasta, kuin omistajien tarpeiden tai halujen näkökulmasta. Myöskään asiakkaiden tarpeita ei Kestävässä organisaatiossa oteta annettuina. Organisaatio pyrkii edistämään tarjoamiensa ratkaisujen avulla asiakkaiden kestävä kulu- tusta. (Lawler et al. 2011.)

Myös Kestävässä organisaatiossa toiminnan tehokkuutta tarkastellaan yhteistyöverkoston tasolla. Yhteistyöverkoston tehokkuuteen vaikuttaa keskeisesti se, kuinka tehokkaasti verkosto käyttää resurssejaan ja tuottaa niiden avulla asiakkailleen ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä ratkaisuja. Tätä resurssien käytön tehokkuutta tarkastellaan *ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä lisäarvon tuottamistehokkuuden* sekä *kestävän kustannustehokkuuden* ja *kestävän innovaatiotehokkuuden* näkökulmista. Toisin sanoen myös kustannustehokkuutta ja innovatiivisuutta tarkastellaan kestävyys näkökulmasta. Ekologisesti ja sosiaalisesti kestävällä lisäarvon tuottamistehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon verkosto pystyy lisäämään sen käytössä olevien resurssien avulla asiakkaiden, muiden ihmisten ja luonnon hyvinvointia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi uhanalaisten eliöiden ja elinpiirien sekä ihmisten fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin edistämistä. Se tarkoittaa myös ihmistoiminnan luonnolle ja ihmisten hyvinvoinnille aiheuttamien haittojen kuten saasteiden ja jätteiden vähentämistä. (Dyllick & Hockerts 2002.)

Kestävällä kustannustehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon verkosto pystyy tuottamaan voittoa suhteessa tuotantokustannuksiin tavalla, joka on ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä ja tukee asiakkaiden, muiden ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin tehokasta edistämistä. Yrityksen ja yhteistyöverkoston kustannustehokkuutta halutaan toisin sanoen parantaa vain siinä määrin, kun se tukee myös ekologista ja sosiaalista kes-

tävyyttä. Kestävä innovaatiotehokkuus taas tarkastelee sitä, kuinka paljon verkosto pystyy tuottamaan käyttämiensä resurssien avulla sellaisia innovatiivisia ratkaisuja, jotka ovat ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä sekä lisäävät merkittävästi verkoston tuottamien ratkaisujen kykyä edistää asiakkaiden, muiden ihmisten ja luonnon hyvinvointia. Myös innovaatioita ja niiden tuottamista halutaan edistää yhteistyöverkostossa vain siinä määrin, kun se tukee ekologisen ja sosiaalisen kestävyys edistämistä.

Sekä Ketterässä innovaatio-organisaatiossa että Kestävässä organisaatiossa pyritään kulloiseenkin tilanteeseen sopivaan kontrollointiasteeseen. Silloin kun on tarve painottaa enemmän esimerkiksi lyhyen tähtäimen kustannustehokkuutta, voidaan tilapäisesti painottaa yhteistyöverkoston toiminnan pidemmälle menevää kontrollointia. Sitten taas kun on tarve painottaa enemmän innovaatioiden tuottamista, niin yhteistyöverkoston kontrollointiastetta voidaan vähentää. Kaikissa tilanteissa pyritään kuitenkin välttämään sekä liiallista kontrollointia että liian pitkälle menevää kontrolloimattomuutta. Liiallinen kontrollointi vaikeuttaa mm. innovaatioiden tuottamista. Liiallinen kontrolloimattomuus puolestaan vaikeuttaa esimerkiksi yhteistyöverkoston kuuluvien keskinäistä yhteistyötä ja luottamuksen ylläpitämistä, sekä tätä kautta myös yrityksen ja yhteistyöverkoston kykyä tuottaa merkittävää lisäarvoa tuottavia ratkaisuja riittävän kustannustehokkaalla tavalla.

7.3.3 Yritystoimintaan liittyvän todellisuuden luonnetta ja organisaation ohjaamistietoa koskevat oletukset

Seuraavaksi kaivaudutaan vielä syvemmälle Ketterän innovaatio-organisaation ja Kestävän organisaation perustaan. Taulukossa 26. on kuvattu millaisia oletuksia yritystoiminnan ja sen toimintaympäristön luonteesta sekä organisaation ohjaamiseen tarvittavan tiedon haltijoista sisältyy Ketterän innovaatio-organisaation johtamis- ja organisointikäytäntöihin.

Taulukko 26. Ketterän innovaatio-organisaation yritystoiminnan ja toimintaympäristön luonnetta sekä organisaation ohjaamisessa tarvittavan tiedon haltijoita koskevat oletukset.

Yritystoiminnan luonne	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen ja sen ulkoisten yhteistyökumppanien oletetaan muodostavan kompleksisen tuotanto- ja innovaatiojärjestelmän. Yrityksen toimintakyvyn ja tulokellisuuden oletetaan riippuvan koko tuotanto- ja innovaatiojärjestelmästä ja sen eri osien yhteistoiminnasta.
Toimintaympäristön luonne	Toimintaympäristön oletetaan olevan kompleksinen ja niin pienten kuin isojen ennakoimattomien muutosten oletetaan olevan yleisiä.
Organisaation ohjaamisessa tarvittavan tiedon haltijat	<ul style="list-style-type: none"> Tuotanto- ja innovaatiojärjestelmän kompleksisuudesta ja toimintaympäristön ennakoimattomista muutoksista johtuen yritysjohdolla ei oleteta olevan hallussaan kaikkea sitä tietoa, mitä tarvitaan tuotanto- ja innovaatiojärjestelmän ohjaamiseen ja kontrollointiin. Yritysjohdolla ei yksinään oleteta olevan hallussaan edes sitä tietoa, mihin suuntaan organisaation toimintaa tulisi ohjata. Sekä yrityksen suunnan määrittämisen että ohjaamisen apuna oletetaan tarvittavan myös henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien tietoa asioista, jotka parantavat tai vähentävät sen kustannustehokkuutta sekä kykyä tuottaa asiakkaalle merkittävää lisäarvoa tuottavia yksilöllisiä ja innovatiivisia ratkaisuja.

Ketterässä innovaatio-organisaatiossa siis tunnistetaan niin yritystoiminnan kuin yrityksen toimintaympäristön kompleksisuus. Sillä tarkoitetaan a) liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön monimutkaisuutta, b) liiketoiminnan ja toimintaympäristön muuttuvuutta ja tämän muutoksen ennustamattomuutta, c) liiketoimintaan (esim. tavoitteisiin, intresseihin ja sidosryhmiin) liittyviä ristiriitaisuuksia ja ristiriitoja, d) liiketoiminnan ja siihen liittyvien ongelmien, ratkaisujen ja tiedon moniselitteisyyttä ja -tulkintaisuutta, sekä e) liike-

toimintaan liittyviä paradokseja. Tämän kompleksisuuden takia yritysjohdon mahdollisuudet ohjata yrityksen toimintaa nähdään melko rajallisiksi.

Ketterässä innovaatio-organisaatiossa yhteistyöverkoston kuuluvien toimijoiden roolina ei ole pelkästään muutoksiin reagoiminen vaan myös halutun kaltaisten muutosten yhdessä tuottaminen.

Entä millaisia olettamuksia yritystoiminnan ja sen toimintaympäristön luonteesta sekä organisaation ohjaamiseen tarvittavan tiedon haltijoista sitten sisältyy Kestävän organisaation johtamis- ja organisointikäytäntöihin? Tämä selviää seuraavasta taulukosta 27.

Taulukko 27. Kestävän organisaation yritystoiminnan ja toimintaympäristön luonnetta sekä organisaation ohjaamisessa tarvittavan tiedon haltijoita koskevat oletukset.

Yritystoiminnan luonne	<ul style="list-style-type: none"> Organisaation oletetaan olevan osa kompleksista tuotanto- ja innovaatiojärjestelmää, jonka taas oletetaan olevan osa laajempaa kompleksista ekologista ja sosiaalista järjestelmää. Tuotanto- ja innovaatiojärjestelmä koostuu yrityksen ja sen ulkoisten yhteistyökumppanien muodostamasta yhteistyöverkostosta. Yrityksen toimintakyvyn ja tuloksellisuuden oletetaan riippuvan koko tästä laajasta järjestelmästä ja sen eri osien yhteistoiminnasta.
Toimintaympäristön luonne	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaympäristön oletetaan olevan hyvin kompleksinen. Yrityksen toimintaedellytyksiin vaikuttavien pienien ja isojen ennakoimattomien muutosten oletetaan olevan yleisiä.
Organisaation ohjaamisessa tarvittavan tiedon haltijat	<ul style="list-style-type: none"> Tuotanto- ja innovaatiojärjestelmän kompleksisuudesta ja toimintaympäristön ennakoimattomista muutoksista johtuen yritysjohdolla ei oleteta olevan hallussaan kaikkea sitä tietoa, mitä tarvitaan tämän järjestelmän ohjaamiseen ja kontrollointiin. Yritysjohdolla ei yksinään oleteta olevan hallussaan edes sitä tietoa, mihin suuntaan organisaation toimintaa tulisi ohjata. Sekä yrityksen suunnan määrittämisen että ohjaamisen apuna oletetaan tarvittavan hyvin paljon myös henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien tietoa asioista, jotka parantavat tai vähentävät yrityksen kykyä tuottaa asiakkaalle merkittävää lisäarvoa tuottavia ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäviä ratkaisuja.

Myös Kestävässä organisaatiossa tunnistetaan niin yritystoiminnan kuin yrityksen toimintaympäristön kompleksisuus. Lisäksi tunnistetaan tuotanto- ja innovaatiojärjestelmän kytkeytyminen osaksi laajempaa kompleksista ekologista ja sosiaalista järjestelmää. Yritysjohdon mahdollisuudet kontrolloida organisaation toimintaa ja kehitystä yksinään nähdään erittäin pieniksi.

Kestävässä organisaatiossa yhteistyöverkoston kuuluvien toimijoiden roolina ei ole pelkästään muutoksiin reagoiminen vaan myös halutun kaltaisten ekologista ja sosiaalista kestävyyttä edistävien muutosten yhdessä tuottaminen. Esimerkiksi asiakkaiden rooli ei ole vain kuluttaa tuotteita ja palveluita, vaan myös omalta osaltaan auttaa mm. niiden kehittämisessä ekologisesti ja sosiaalisesti kestävämmiksi sekä niiden markkinoinnissa. Asiakkaat toisin sanoen ottavat vastuuta kuluttamiensa tuotteiden ekologisesta ja sosiaalisesta kestävyydestä ja ekologisen ja sosiaalisen kestävyuden edistämisestä.

Tuotanto- ja innovaatiojärjestelmän kompleksisuudesta ja toimintaympäristön ennakoimattomista muutoksista johtuen molemmissa organisaatiotyypeissä tunnustetaan se, että yritysjohdolla ei ole hallussaan riittävästi tietoa, jota tarvitaan organisaation ja tämän järjestelmän ohjaamiseen ja kontrollointiin. Organisaation toiminnan ohjaamisen katsotaan edellyttävän laajaa ja tiivistä yhteistyötä henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien kanssa.

7.3.4 Ketterän innovaatio-organisaation ja Kestävän organisaation suhde vaativien ratkaisujen tuottamiseen

Millainen sitten on Ketterän innovaatio-organisaation ja Kestävän organisaation suhde vaativien ratkaisujen tuottamiseen? Vastaus tähän löytyy seuraavasta taulukosta 28.

Taulukko 28. Ketterän innovaatio-organisaation johtamis- ja organisointikäytäntöjen suhde vaativien ratkaisujen tuottamiseen.

Suhde laajaan, tiiviiseen ja pitkäjänteiseen sidosryhmäyhteistyöhön
<ul style="list-style-type: none">Yritysjohto olettaa voivansa määrittää organisaation toiminnan oikean suunnan ja ohjata organisaatiota tähän suuntaan vain läheisessä yhteistyössä henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien kanssa.<ul style="list-style-type: none">Tämä lisää merkittävästi yritysjohtoon kokemaa tarvetta ja kiinnostusta tehdä tuotanto-, kehittämis- ja innovaatioyhteistyötä asiakkaiden, henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppanien kanssa.Tämän yhteistyön nähdään parantavan myös yrityksen pitkän tähtäimen kustannustehokkuutta (auttaa mm. varmistamaan, että tehdään oikeita asioita ja tavalla, joka tukee sidosryhmäyhteistyötä).Asiakaskohtaisesti räätälöitävien ja innovatiivisten ratkaisujen tuottaminen yhteistyössä sidosryhmien kanssa edellyttää yritysjohtolta myös halua ja kykyä yhteensovittaa yritysjohtoon, henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien erilaisia intressejä ja tavoitteita.Edellä mainitut asiat vahvistavat eri sidosryhmien luottamusta yritysjohtoon. Tämä edistää edelleen näiden tahojen ja yritysjohtoon välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta.
Suhde vaativiin asiakaspalveluratkaisuihin
<ul style="list-style-type: none">Tiivis vuorovaikutus ja yhteistyö asiakkaiden kanssa sekä laaja tuotanto- ja innovaatioverkosto mahdollistavat asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisen sekä asiakkaille merkittävää lisäarvoa tuottavien innovatiivisten ratkaisujen tuottamisen asiakkaille.Kustannustehokkuuden edistämiseksi huomioidaan sen vaikutukset yhteistyöverkoston kykyyn huomioida asiakkaiden yksilölliset tarpeet. Tämä mahdollistaa sen, että voidaan edistää yhtä aikaa sekä kustannustehokkuutta että asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita huomioivien ja innovatiivisten asiakaspalveluratkaisujen tuottamista.Verkoston tuottamat tuotteet ja palvelut ovat toinen toisiaan tukevia, mikä tukee niiden asiakaskohtaista räätälöintiä ja monikäyttöisyyttä.Kustannustehokkuustavoitteet sekä asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioimis- ja innovatiivisten ratkaisujen tuottamistavoitteet eivät tue asiakkaiden pitkän tähtäimen kokonaistarpeiden huomioimista, elleivät asiakkaat sitä edellytä ja halua.
Suhde vaativiin innovaatoratkaisuihin
<ul style="list-style-type: none">Tiivis vuorovaikutus ja yhteistyö asiakkaiden kanssa, laaja tuotanto- ja innovaatioverkosto ja erikoistuminen innovatiivisten ratkaisujen tuottamiseen tukevat toimintaympäristössä tapahtuvien merkittävien muutosten huomioimisessa ja hyödyntämisessä liiketoiminnassa.Johtamis- ja organisointikäytännöt perustuvat oletukselle toimintaympäristön ennakoimattomasta muuttuvuudesta ja sen hyödyntämisestä liiketoiminnassa. Tästä syystä ne tukevat innovaatioiden jatkuvaa tuottamista ja innovaatioiden tuottamisen usein edellyttämiä asioita, kuten laaja-alaista yhteistyötä tavoitteiltaan ja ajattelun ja toimintatavoiltaan erilaisten ihmisten ja ammatti- ja intressiryhmien kanssa, sekä sellaisten asioiden yhdistämistä, joiden on aiemmin nähty olevan ristiriidassa keskenään.
Suhde vaativiin kestävyysratkaisuihin
<ul style="list-style-type: none">Kustannustehokkuus-, asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioimis- ja innovatiivisten ratkaisujen tuottamistavoitteet tukevat ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyysliittymien asioiden huomioimista vain siinä määrin, kuin<ul style="list-style-type: none">se tukee yhteistyöverkoston kustannustehokkuutta ja sen kykyä tuottaa asiakaskohtaisesti räätälöityjä ja innovatiivisia ratkaisujalainsäädäntö ja asiakkaat sitä edellyttävät.

Ketterän innovaatio-organisaation johtamis- ja organisointikäytännöt tukevat siis laajaa sidosryhmien kanssa tehtävää tuotanto- ja innovaatioyhteistyötä sekä vaativien asiakaspalvelu- ja innovaatoratkaisujen tuottamista. Ketterän innovaatio-organisaation kustannustehokkuustavoitteet sekä asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioimis- ja innovatiivisuustavoitteet eivät kuitenkaan tue asiakkaiden pitkän tähtäimen kokonaistarpeiden huomioimista, elleivät asiakkaat sitä edellytä ja halua. Näin ne eivät välttämättä tue asiakkaiden pitkän tähtäimen kokonaisedun huomioimista ja esimerkiksi sen huomioimista, onko organisaation tuottama ratkaisu asiakkaan kannalta pitkällä tähtäimellä kustannustehokas.

Ketterän innovaatio-organisaation kiinnostus huomioida ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyysliittymiä asioita riippuu hyvin paljon siitä, kuinka kiinnostuneita sen asiakkaat ovat näistä asioista. Organisaation potentiaalinen kyky ratkaista sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyysliittymiä ongelmia on kuitenkin periaatteessa hyvä. Tämä johtuu siitä, että nämä ongelmat ovat luonteeltaan kompleksisia. Ketterän innovaatio-organisaation kyky ratkaista kompleksisia ongelmia on varsin hyvä, koska myös tuotteiden asiakaskohtainen räätälöinti ja innovatiivisten ratkaisujen tuottaminen edellyttävät organisaatiolta kykyä kompleksisten ongelmien ratkaisemiseen.

Kestävän organisaation johtamis- ja organisointikäytäntöjen kykyä tukea vaativien ratkaisujen tuottamista kuvataan taulukossa 29. Kestävän organisaation johtamis- ja organisointikäytännöt tukevat hyvin vaativien asiakaspalvelu-, innovaatio- ja kestävyysratkaisujen tuottamista. Tosin ne eivät tue sellaisten vaativien asiakaspalvelu- ja innovaatoratkaisujen tuottamista, jotka eivät ole ekologisesti ja sosiaalisesti riittävän kestäviä. Ne tukevat myös yhtäaikaista ekologisen ja sosiaalisen kestävyysliittymiä, asiakkaan pitkän tähtäimen kokonaistalouden huomioimisen, innovaatioiden tuottamisen ja taloudellisen tehokkuuden edistämistä.

Taulukko 29. Kestävän organisaation johtamis- ja organisointikäytäntöjen suhde vaativien ratkaisujen tuottamiseen.

Suhde laajaan, tiiviiseen ja pitkäjänteiseen sidosryhmäyhteistyöhön
<ul style="list-style-type: none"> Yritysjohto olettaa voitavansa määrittää organisaation toiminnan oikean suunnan ja ohjata organisaatiota tähän suuntaan vain läheisessä yhteistyössä henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien kanssa. <ul style="list-style-type: none"> Tämä lisää merkittävästi yritysjohtoon kokemaa tarvetta ja kiinnostusta tehdä tuotanto-, kehittämis- ja innovaatioyhteistyötä asiakkaiden, henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien kanssa tehtävän yhteistyön nähdään parantavan yrityksen kykyä edistää ekologista ja sosiaalista kestävyyttä <ul style="list-style-type: none"> tuottaa yhteistä ymmärrystä ekologisesta ja sosiaalisesti kestävästä ratkaisusta auttaa nopean ja monipuolisen palautteen saamista tuotettujen ja kehitettävien uusien ratkaisujen ekologisista ja sosiaalisista vaikutuksista. Ekologisesti ja sosiaalisesti kestävien ratkaisujen tuottaminen edellyttää yritysjohtolta halua ja kykyä yhteensovittaa yritysjohtoon, henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden erilaisia intressejä ja tavoitteita. Yritysjohtoon erittäin suuri kiinnostus henkilöstön ja ulkoisten yhteistyökumppanien tietämystä kohtaan, näiden tahojen kanssa tehtävää yhteistyötä kohtaan sekä yritysjohtoon ja näiden tahojen erilaisten intressien yhteensovittamiseen vahvistaa näiden tahojen luottamusta yritysjohtoon. Tämä edistää edelleen näiden tahojen ja yritysjohtoon välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta.
Suhde vaativiin asiakaspalveluratkaisuihin
<ul style="list-style-type: none"> Tiivis vuorovaikutus ja yhteistyö asiakkaiden kanssa sekä laaja tuotanto- ja innovaatioverkosto mahdollistavat asiakkaiden kannalta pitkällä tähtäimellä kestävien ratkaisujen tuottamisen. Kustannustehokkuuden edistämiseksi huomioidaan sen vaikutukset yhteistyöverkoston kykyyn tuottaa pitkällä tähtäimellä kestäviä kokonaisratkaisuja. Tämä mahdollistaa sen, että voidaan edistää yhtä aikaa sekä kustannustehokkuutta että kestävien asiakaspalveluratkaisujen tuottamista. Verkoston tuottamat tuotteet ja palvelut ovat toinen toisiaan tukevia, mikä tukee niiden asiakaskohtaista räätälöintiä ja monikäyttöisyyttä. Kestävyystavoitteet eivät tue sellaisten asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista, joiden ei oleteta olevan ekologisesti ja sosiaalisesti riittävän kestäviä.
Suhde vaativiin innovaatoratkaisuihin
<ul style="list-style-type: none"> Tiivis vuorovaikutus ja yhteistyö asiakkaiden kanssa, laaja tuotanto- ja innovaatioverkosto ja erikoistuminen innovatiivisten ratkaisujen tuottamiseen tukevat toimintaympäristössä tapahtuvien merkittävien muutoksien huomioimisessa ja hyödyntämisessä liiketoiminnassa. Johtamis- ja organisointikäytännöt perustuvat oletukselle toimintaympäristön ennakoimattomasta muuttuvuudesta. Tästä syystä ne tukevat innovaatioiden tuottamista ja innovaatioiden tuottamisen usein edellyttämiä asioita, kuten laaja-alaista yhteistyötä tavoitteiltaan ja ajattelu- ja toimintatavoiltaan erilaisten ihmisten ja ammatti- ja intressiryhmien kanssa, sekä keskenään ristiriidassa olevien asioiden yhdistämistä keskenään. Kestävyystavoitteet eivät kuitenkaan tue sellaisten innovatiivisten ratkaisujen tuottamista, joiden ei oleteta olevan ekologisesti ja sosiaalisesti riittävän kestäviä.
Suhde kestävyysratkaisuihin
<ul style="list-style-type: none"> Kestävyystavoitteet tukevat erittäin hyvin ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyysliittymien asioiden huomioimista liiketoiminnassa. Organisaatio ei voi huomioida tai edistää sellaisia ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyysliittymiä asioita, joiden huomioiminen heikentää liikaa organisaation kustannustehokkuutta ja joiden edistämiseen yhteistyöverkosto ei ole sitoutunut.

7.4 Johtamis- ja organisointikäytäntöjä koskevat kehittämistarvekysymykset

Seitsemannen luvun lopuksi opaskirjassa on listattu joitain kysymyksiä, joiden avulla lukijat voivat pohtia tuntemiensa yritysten osalta niiden mahdollisia johtamis- ja organisointikäytäntöihin liittyviä kehittämistarpeita, mikäli niissä haluttaisiin parantaa vaativien ratkaisujen tuottamiskykyä.

1. Missä määrin tuntemanne yrityksen tuotantotapaa, päätöksentekoa, suunnittelua, toimintojen ohjausta ja kontrollointia, toimintojen organisointia, tiedottamista/kommunikaatiota, kehittämistä ja hankintaa koskevat käytännöt muistuttavat vaativien ratkaisujen tuottamiseen erikoistuneelle Ketterälle innovaatio-organisaatiolle ja Kestävälle organisaatiolle ominaisia johtamis- ja organisointikäytäntöjä?

- Missä määrin em. käytännöt tukevat asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista sekä tuote-, toimintatapa- ja liiketoimintamalli-innovaatioiden tuottamista?
- Missä määrin em. käytännöt tukevat laajaa ja intensiivistä tuotanto- ja innovaatioyhteistyötä henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa?
- Missä määrin em. käytännöt tukevat ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyyteen liittyvien liiketoimintariskien tunnistamista ja välttämistä sekä niihin liittyvien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämistä?

2. Millaisia oletuksia tuntemanne yrityksen suosimiin johtamis- ja organisointikäytäntöihin sisältyy organisaation toiminnan ohjattavuudesta?

- Organisaation toiminnan oletetaan olevan täysin yrityksen johdon kontrolloitavissa.
- Organisaation toiminnan oletetaan olevan melko pitkälle yrityksen johdon kontrolloitavissa.
- Yritysjohdon mahdollisuudet kontrolloida yrityksen toimintaa ja kehitystä ovat hyvin rajalliset.
- Yritysjohdo ei pysty yksin ohjaamaan yrityksen toimintaa, ohjaamisessa tarvitaan myös muun henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien apua.

3. Missä määrin nämä johtamis- ja organisointikäytännöt tukevat jaettua johtajuutta, eli henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden osallistumista yritystoimintaa koskevaan päätöksentekoon ja vastuun ottamista siitä?

- Missä määrin ne tukevat näiden tahojen osallistumista operatiivisia asioita koskevaan päätöksentekoon?
- Missä määrin ne tukevat näiden tahojen osallistumista strategisia asioita koskevaan päätöksentekoon?

4. Kuinka laaja-alainen näkemys tehokkaasta yritystoiminnasta näihin johtamis- ja organisointikäytäntöihin sisältyy?

- Yritystoiminnan tehokkuutta tarkastellaan vain taloudellisen tehokkuuden näkökulmasta ja yrityksen omistajille tuottaman taloudellisen voiton ja tuotantokustannusten välisenä suhteena.
- Yritystoiminnan tehokkuutta tarkastellaan taloudellisen tehokkuuden lisäksi myös innovaatioiden tuottamisen ja asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisen näkökulmista.
- Yritystoiminnan tehokkuutta tarkastellaan taloudellisen ja innovaatiotehokkuuden lisäksi myös ekologisen ja sosiaalisen kestävyystehokkuuden näkökulmasta (resurssien käytön tehokkuutena suhteessa niiden avulla aikaansaatuihin ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin lisääntymiseen).
- Yritystoiminnan tehokkuutta tarkastellaan vain yksittäisen yrityksen tasolla.
- Yritystoiminnan tehokkuutta tarkastellaan tuotanto- ja innovaatioyhteistyöverkoston tasolla.
- Yritystoiminnan tehokkuutta tarkastellaan tuotanto- ja innovaatioyhteistyöverkoston lisäksi myös laajempien ekologisten ja sosiaalisten järjestelmien tasolla.

8. Vaativien ratkaisujen tuottamiseen erikoistumisen tarjoamia mahdollisuuksia, kehittämistarpeita ja haasteita

Yritykset ovat perinteisesti olleet hyviä tuottamaan sellaisia tuotteita ja palveluita, joiden sisällön yritys on pystynyt etukäteen määrittämään, joiden tuottaminen on ollut yrityksen näkökulmasta suhteellisen yksinkertaista ja – ainakin lyhyellä aikavälillä – yrityksen näkökulmasta kustannustehokasta ja jotka eivät ole perustuneet merkittävän ja pitkällä tähtäimellä kestävän lisäarvon tuottamiseen asiakkaille. Yritysten toimintaympäristön muutos on kyseenalaistanut – etenkin korkean tuotantokustannustason maissa kuten Suomessa – tällaisen perinteisen omistaja- ja yrityskeskeisen ja lyhytjänteisen liiketoimintamallin kilpailukykyisyyden. Uudessa toimintaympäristössä vahvoilla ovat yritykset, jotka osaavat tuottaa sellaisia tuotteita ja palveluita taloudellisesti tehokkaalla tavalla, joiden tuottaminen on kompleksista, jotka painottavat yrityksen ja sen omistajien edun lisäksi myös asiakkaiden, yhteiskunnan ja luonnon pitkän tähtäimen etua ja jotka tuottavat asiakkaille merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestävää lisäarvoa. Vahvoilla ovat toisin sanoen yritykset, jotka pystyvät yhdessä sidosryhmien kanssa tuottamaan vaativia eli asiakkaiden pitkän tähtäimen kokonais- tarpeita huomioivia, innovatiivisia sekä ekologista ja sosiaalista kestävyyttä edistäviä ratkaisuja.

Erikoistuminen vaativien ratkaisujen tuottamiseen tarjoaa yrityksille nykyisessä rakennemuutostilanteessa monia etuja. Se auttaa yrityksiä vastaamaan globaaleihin muutostrendeihin liittyviin haasteisiin ja parantaa yritysten mahdollisuuksia huomioida yritysten nykyiseen hyvin vaativaan toimintaympäristöön liittyviä liiketoimintariskejä ja -mahdollisuuksia. Erikoistuminen vaativien ratkaisujen tuottamiseen edesauttaa yrityksiä mm. ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyysliiketoimintariskien välttämiseksi sekä siihen liittyvien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä. Se tukee yrityksiä myös innovaatioiden tuottamisessa ja reagoimisessa toimintaympäristön muutoksiin, kuten teknologiseen kehitykseen. Yritys joka pystyy tuottamaan vaativia ratkaisuja, pystyy myös hyödyntämään liiketoiminnassaan uutta teknologiaa – kuten esimerkiksi digitalisaatioon liittyvää teknologiaa – innovatiivisesti ja monipuolisesti. Tälle tuntuisi olevan tarvetta erityisesti Suomessa, jossa esimerkiksi ICT on Alasoinin ja kumppaneiden (2014) mukaan mielletty ”... *enemmän välineeksi virtaviivaistaa olemassa olevia prosesseja ja toimintoja kuin alustaksi läpimurtonovaatioille tuotteissa ja palveluissa tai liiketoiminnassa ja toimintojen organisoinnissa.*”

Erikoistuminen vaativien ratkaisujen tuottamiseen voi edesauttaa myös yritystoiminnan laajentamista kansainvälisille markkinoille. Kyky tuottaa vaativia asiakaskohtaisesti räätälöityjä ratkaisuja ja kyky toimia osana heterogeenisen toimijajoukon muodostamia tuotanto- ja innovaatioyhteistyöverkostoja alentaa yrityksen kynnystä lähteä tuottamaan paikallisille markkinoille räätälöityjä tuotteita ja palveluita eri puolille maailmaa. Lyhyesti sanottuna, erikoistumalla vaativien ratkaisujen tuottamiseen kompleksisiin ja vaativiin ongelmiin yritykset voivat rakentaa itselleen kilpailuedun, joka on pitkällä tähtäimellä kestävä ja joka tukee niiden pärjäämistä nykyisessä nopeasti muuttuvassa, kompleksisessa ja erittäin vaativassa toimintaympäristössä.

Kuvassa 5. on tiivistetysti kuvattu opaskirjassa esitetty vaativien ratkaisujen tuottamiseen perustuva ”pärjäämisresepti”. Kyseessä ei ole mikään täysin uusi ja ennennäkemätön resepti. Siinä on monia sellaisia elementtejä, joita on tuotu esille jo useasti aiemminkin. Tämä herättää kysymyksen: jos vaativien ratkaisujen tuottamiseen erikoistuminen kerran tarjoaa yrityksille merkittävää kilpailuetua, niin miksi yritykset eivät sitten ole jo aiemmin ja nykyistä laajemmalla mittakaavalla erikoistuneet vaativien ratkaisujen tuottamiseen? Yksi todennäköinen syy tähän on se, että se on toimintatapana erittäin vaativa ja edellyttää yritykseltä ja sen keskeisiltä sidosryhmiltä mm. jatkuvaa reflektiivisyyttä, jatkuvaa erilaisten ristiriitaisten intressien ja näkemysten yhteensovittamista ja luottamuksellisten suhteiden ylläpitämistä. Se edellyttää sidosryhmiltä myös kykyä ottaa toiminnassaan huomioon suuri määrä asioita sekä kykyä edistää samanaikaisesti keskenään ristiriidassa olevia asioita. Se edellyttää yrityksen johdolta ja henkilöstöltä hyvin monipuolista osaamista, hyvää oppimiskykyä, luottamusta omaan kykyynsä selvitä ja pärjätä muutoksessa, hyviä sosiaalisia ja vuorovaikutustaitoja sekä hyvää epävarmuuden ja kompleksisuuden sietämiskykyä. Kaiken kaikkiaan se on toimintatapana yrityksen johdon näkökulmasta selvästi työlämpi ja vaativampi kuin perinteiset omistaja-

keskeiset ja lyhytjänteiset liiketoimintatavat. Lisäksi perinteisesti toimivat yritykset ovat voineet olla omistajan näkökulmasta lyhyellä aikavälillä tuottoisampia kuin vaativien ratkaisujen tuottamiseen erikoistuneet yritykset, ainakin silloin kun olosuhteet ovat olleet otolliset perinteisiin toimintatapoihin tukeutuville yrityksille.



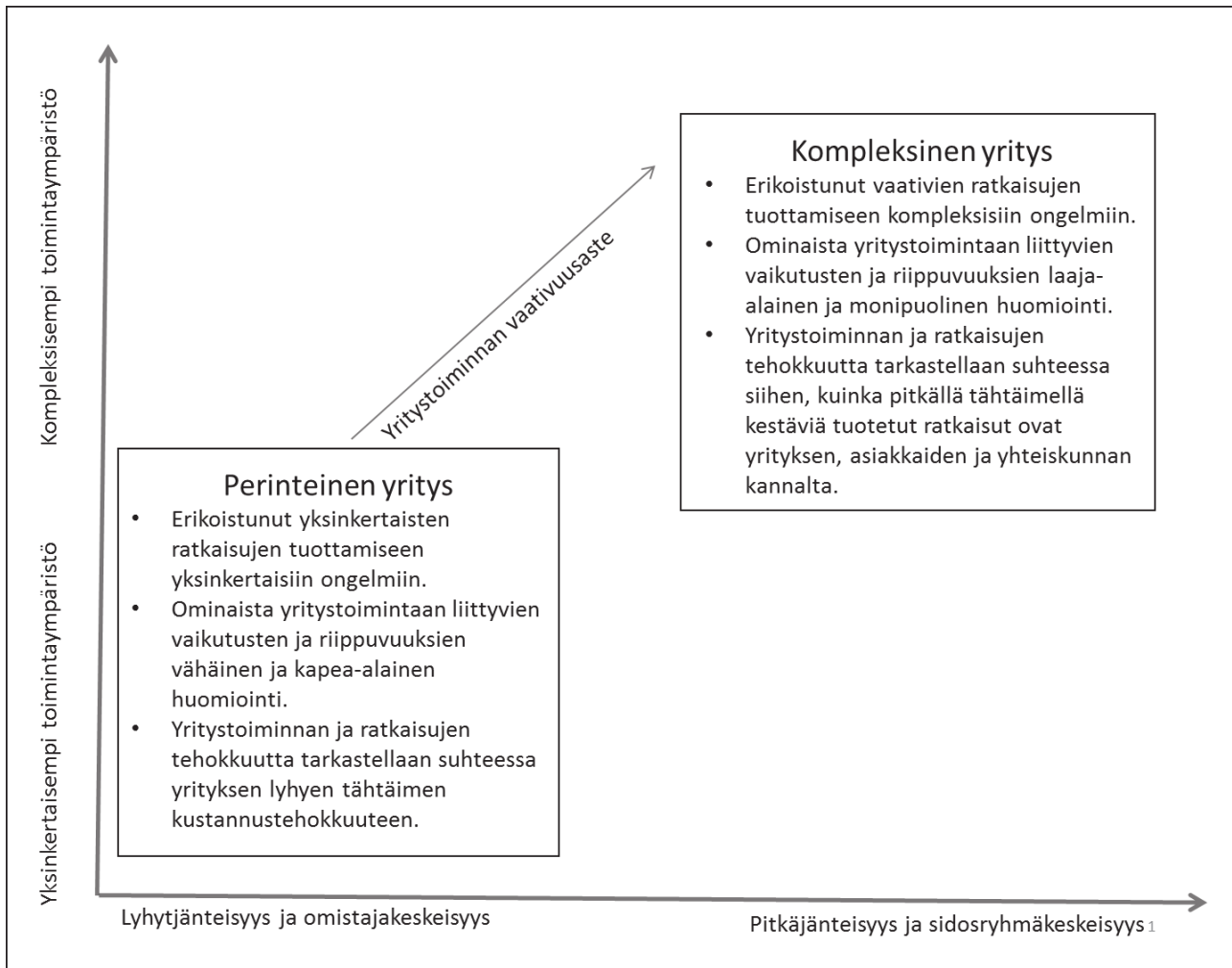
Kuva 5. Vaativien ratkaisujen tuottamiseen perustuva ”pärjäämisresepti”.

Erittäin todennäköinen syy siihen, miksi erikoistuminen vaativien ratkaisujen tuottamiseen ei ole nykyistä yleisempää on myös se, että se merkitsee monille yrityksille ja niiden keskeisille sidosryhmille, kuten yritysten omistajille ja ylimmälle johdolle, radikaalia ajattelu- ja toimintatapoihin liittyvää muutosta ja irtautumista teolliselle ajalle ominaisista ajattelu- ja toimintatavoista. Erikoistuminen vaativien ratkaisujen tuottamiseen edellyttää yrityksiltä luopumista (liian) kapea-alaisista näkemyksistä mm. a) yrityksen tehtävästä ja roolista yhteiskunnassa, b) muiden sidosryhmien kuin omistajien ja heitä edustavan yritysjohton roolista ja asemasta yritystoiminnassa ja sen kehittämisessä ja c) tehokkaasta liiketoiminnasta. Yritysten tärkeimpänä tehtävänä on perinteisesti pidetty yrityksen omistajien taloudellisten intressien edistämistä. Erikoistuminen vaativien ratkaisujen tuottamiseen edellyttää luopumista liiallisesta omistajien taloudellisten intressien korostamisesta suhteessa muiden yritystoiminnan keskeisten sidosryhmien, kuten henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien intresseihin. Tämä parantaa näiden sidosryhmien halua, motivaatiota ja mahdollisuuksia osallistua vaativien ratkaisujen tuottamiseen. Tarvitaan aiempaa laaja-alaisempaa ja monipuolisempaa näkemystä yrityksen tehtävästä ja tarkoituksesta yhteiskunnassa, joka tukee eri sidosryhmien laaja-alaista huomiointia yritystoiminnassa. Tällaista laajaa näkemystä edustaa esimerkiksi Porterin ja Kramerin (2011) jaetun arvon ajattelumalli, jossa yritysten tehtäväksi nähdään taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen lisäarvon tuottaminen yritykselle, yrityksen sidosryhmille ja yhteiskunnalle.

Yrityksissä on perinteisesti korostettu esimiesten roolia yritystoiminnassa. Keskeinen vastuu yritystoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä sekä yritystoimintaan liittyvässä päätöksenteossa on ollut esimiehillä ja etenkin hierarkiaportaan ylemmillä tasoilla olevilla esimiehillä. Henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppanien rooli yritystoiminnassa taas on nähty melko suppeana. Heidän roolinaan on etupäässä ollut toimiminen passiivisesti yritysjohtoon etukäteen määrittelemällä tavalla, joka on näkynyt heidän vähäisenä osallistumisena yritystä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Vaativien ratkaisujen tuottamiseen erikoistuneessa yrityksessä henkilöstön, asiakkaiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden rooli on huomattavasti edellä mainittua laajempi. Tällaisessa yrityksessä nämä tahot osallistuvat yritystä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Vaativien ratkaisujen tuottamiseen erikoistuneessa yrityksessä on toisin sanoen siirrytty jaettuun johtajuuteen. Tällainen yritys hyödyntää toiminnassaan monipuolisesti kaikkien sidosryhmiensä tietämystä. Tämä on yksi keskeinen edellytys sille, että yritys pystyy pärjäämään muuttuvassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä sekä tuottamaan asiakkailleen merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestävää lisäarvoa tuottavia ratkaisuja, tuotteita ja palveluita.

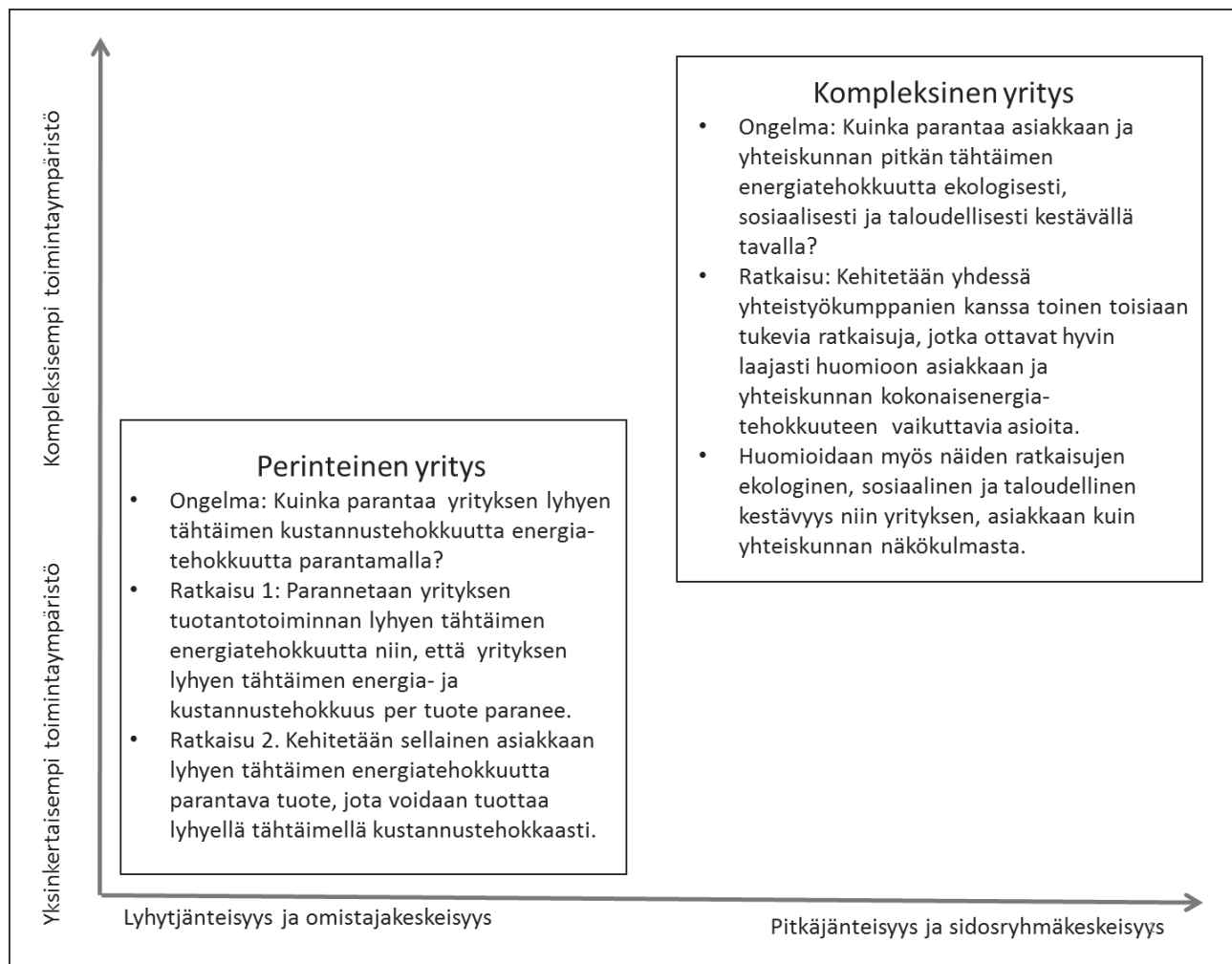
Näkökulma liiketoiminnan tehokkuuteen on yrityksissä perinteisesti ollut kapea-alainen ja lyhytjänteinen. Se on nähty hyvin pitkälle yrityksen toimintaan sitoutuneen pääoman käytön tehokkuutena, jonka yhtenä mittarina on ollut tuotto sijoitetulle pääomalle. Yritystoiminnan tehokkuutta on toisin sanoen katsottu hyvin pitkälle taloudellisen tehokkuuden näkökulmasta ja sitä on tarkasteltu hyvin pitkälle vain yksittäisen yrityksen tasolla. Vaativien ratkaisujen tuottamiseen erikoistuneessa yrityksessä liiketoiminnan tehokkuutta tarkastellaan taloudellisen tehokkuuden ohella myös innovaatiotehokkuuden, ekologisen ja sosiaalisen tehokkuuden sekä merkityksellisen lisäarvon tuottamistehokkuuden näkökulmista. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka tehokkaasti yritys yhdessä tuotanto- ja innovaatioyhteistyöverkostonsa kanssa pystyy tuottamaan käytössä olevien resurssiensa avulla innovatiivisia, luonnon ja ihmisten hyvinvointia edistäviä sekä asiakkaille merkittävää lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Vaativia ratkaisuja tuottavassa yrityksessä taloudellista tehokkuutta, innovaatiotehokkuutta, ekologista ja sosiaalista tehokkuutta sekä merkittävän lisäarvon tuottamistehokkuutta tarkastellaan yritystason lisäksi myös yritysten, sidosryhmien ja luonnon muodostamien laajojen kokonaisuuksien ja ”kokonaisjärjestelmien” tasolla ja näkökulmista.

Kuvat 6. ja 7. ilmentävät yksinkertaisten ratkaisujen tuottamiseen erikoistuneen perinteisen yrityksen ja vaativien ratkaisujen tuottamiseen erikoistuneen ”kompleksisen yrityksen” välisiä eroavuuksia.



Kuva 6. Perinteisen yrityksen ja vaativien ratkaisujen tuottamiseen erikoistuneen ”kompleksisen yrityksen” ominaispiirteitä.

Kuva 7. havainnollistaa sitä, kuinka eri tavalla näissä kahdessa toisistaan poikkeavassa yritystyyppissä nähdään yritystoiminta sekä eri asioihin liittyvät liiketoimintamahdollisuudet. Siinä kuvataan perinteiselle yritykselle ja vaativien ratkaisujen tuottamiseen erikoistuneelle ”kompleksiselle yritykselle” ominaisia tapoja vastata seuraavaan kysymykseen: Kuinka energiatehokkuuden parantamista voi hyödyntää liiketoiminnassa?



Kuva 7. Kuinka perinteinen ja ”kompleksinen” yritys hyödyntävät energiatehokkuuden parantamista liiketoiminnassa.

Monet nykyisen toimintaympäristön yrityksille aiheuttamista ongelmista johtuvat niiden liian kapea-alaisista näkemyksistä yrityksen tehtävästä ja roolista yhteiskunnassa, eri sidosryhmien roolista ja asemasta yritystoiminnassa ja tehokkaasta liiketoiminnasta. Liian kapea-alaiset näkemykset näistä asioista kärjistyvät tyypillisiä liiketoimintaan liittyviä paradoksaalisia ongelmia – kuten liiketoiminnan tehokkuus vs. uudistuminen ja liiketoiminnan tehokkuus vs. ekologinen kestävyys – saamalla paradoksien ääripäät näyttämään toisilleen täysin vastakkaisilta asioilta. Näin nämä liian kapea-alaiset näkemykset tulevat vaikeuttaneeksi esimerkiksi innovaatioiden tuottamista ja ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyysliiketoimintaan liittyvien asioiden huomioimista liiketoiminnassa. Yritystoiminnan perustuminen kapea-alaisille näkemyksille edellä mainituista asioista lisää eri henkilöstö- ja sidosryhmien vastakkainasettelua, sekä heikentää eri sidosryhmien välisiä suhteita ja monien sidosryhmien motivaatiota ja mahdollisuuksia osallistua tuotanto- ja innovaatiotoimintaan liittyvään yhteistyöhön. Vastaavasti yritystoiminnan perustuminen laaja-alaisille näkemyksille edellä mainituista asioista vähentää liiketoimintaan liittyviin paradokseihin sisältyvien ääripäiden vastakkainasettelua. Tämä helpottaa paradokseihin sisältyvien vastaparien – kuten tehokkuus vs. kestävyys – samanaikaista edistämistä ja yhteensovittamista liiketoiminnassa. Yritystoiminnan perustuminen laaja-alaiseen näkökulmaan parantaa myös henkilöstön, asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien motivaatiota ja mahdollisuuksia tehdä vaativien ratkaisujen tuottamiseen liittyvää yhteistyötä.

Opaskirjan taustalla olevan Keso-tutkimushankkeen yhden keskeisimmän opetuksen ja sanoman voi tiivistää seuraavasti: Pärjätäkseen nykyisessä toimintaympäristömyllerryksessä yritysten täytyisi avautua ja omaksua aiempaa selvästi laajempi ja pitkäjänteisempi näkökulma yritystoimintaan, toimintaympäristöön ja siihen liittyviin liiketoimintatarpeisiin ja -mahdollisuuksiin. Erilaisissa yritysten kysyntä- ja taloudellisissa kriisitilanteissa yrityksillä on taipumus kääntyä vielä entistä vahvemmin sisäänpäin, jolloin näkökulma niissä muuttuu usein vielä normaalia kapea-alaisemmaksi ja lyhytjänteisemmäksi. Tällainen pärjäämisstrategia on erittäin huono nykyisen kaltaisessa rakennemuutostilanteessa, jonka on nähty aiheuttavan merkittäviä ja syvälle käyviä muutostarpeita yritysten tuotteisiin, toimintatapoihin ja liiketoimintamalleihin niiden toimialasta riippumatta.

Kirjallisuusviitteet

- Abreu, A. & Camarinha-Matos, L. M. (2008) On the role of value systems to promote the sustainability of collaborative environments. *International Journal of Production Research*, Vol. 46, No. 5, pp. 1207–1229.
- Ahonen, A., Pöyry, L., Pääkkönen, J. & Ryhänen, R. (2008) Rakennusalan markkinoiden toimivuus – ongelma-alueita ja edistämisen mahdollisuuksia. Kilpailuviraston selvityksiä 1/2008. Helsinki: Kilpailuvirasto.
- Ala-Kivimäki, P. (2015) 42 vuotta toiminut autokauppias: Koko netti pitäisi räjäyttää. *Helsingin Sanomat*, Nyt-liite 20.2.2015.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. (2014) Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Helsinki: Tekesin katsaus 311/2014.
- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009) Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, July–August 2009, pp. 696–717.
- Arponen, J., Granskog, A., Pantsar-Kallio, M., Stuchtey, M., Törmänen, A. & Vanthournout, H. (2014) Kiertotalouden mahdollisuudet Suomelle. Helsinki: Sitran selvityksiä 84.
- Bay Area Economic Forum (2005) One Million Jobs at Risk: The Future of Manufacturing In California. <http://www.bayareaconomy.org/media/files/pdf/CAManufacturingReport.pdf>
- Beer, Michael & Nohria, Nitin (eds) (2000) *Breaking the code of change*. USA: Harvard Business School Press.
- Benn, S., Dunphy, D. & Griffiths, A. (2014) *Organizational Change for Corporate Sustainability*. Third Edition. Great Britain: Routledge.
- Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013) Clarifying Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *The Academy of Management Perspectives*, Vol.27, No. 4, 287–298.
- Bloodgood, J. M. & Chae, B. (2010) Organizational paradoxes: dynamic shifting and integrative management. *Management Decision*, Vol. 48, No. 1, pp. 85–104.
- Byrne, David & Callaghan, G. (2014) *Complexity Theory and the Social Sciences*. The state of the art. London: Routledge.
- Cameron, K. S. (1994) Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 189–211.
- Conklin J. (2005) *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. New York: Wiley.
- Dankbaar, B. (1997) Lean Production: Denial, Confirmation or Extension of Sociotechnical Systems Design? *Human Relations*, Vol. 50, No. 5, pp. 567–583.
- Denning, S. (2010) Rethinking the organization: leadership for game-changing innovation. *Strategy & Leadership*, Vol. 38, No. 5, pp. 13–19.
- Dess, G. G. & Beard, D. (1984) Dimensions of organizational task environment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 52–73.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002) Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, Vol 11, No. 2, pp 130–141.

- Dotlich, D. L., Cairo, P. C. & Cowan, C. (2014) *The Unfinished Leader. Balancing Contradictory Answers to Unsolvable Problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ehnert, I. (2009) *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a Paradox Perspective*. Berlin Heidelberg: Physica-Verlag.
- Elinkeino- ja innovaatio-osasto, Etlatieto Oy, McKinsey & Company, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Digile Oy & Tekes (2015) *Palvelutalouden murros ja digitalisaatio. Suomen kasvun mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 12/2015*.
- Eloranta, E., Ranta, J., Salmi, P. & Ylä-Anttila, P. (2011) *Teollinen Suomi. Tuotannon uudistuminen kriisin jälkeen. 3. painos*. Helsinki: Edita.
- Epstein, M. (2008) *Making Sustainability Work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Great Britain: Greenleaf Publishing.
- Espinosa, A & Walker, J. (2011) *Complexity Approach to Sustainability: Theory and Application*. London: Imperial College Press.
- Evans, C. & Holmes, L. (eds) (2013) *Re-Tayloring Management. Scientific Management a Century On*. Great Britain: Gower.
- Freeman, E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Forza, C. (1996) Work organization in lean production and traditional plants. What are the differences?" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 Iss 2 pp. 42–62.
- Gandolfi, F. (2008) HR strategies that can take the sting out of downsizing-related Layoffs. *Ivey Business Journal*. Feature article. July/August 2008. Retrieved from <http://www.iveybusinessjournal.com> 29.1.2010.
- Giannantonio, C. M. & Hurley-Hanson, A. E. (eds) (2011) *Journal of Business and Management*, Vol 17, No. 1.
- Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013) What is sustainability? A review of the concept and of its applications. In *Integrated reporting: concepts and cases that redefine corporate accountability*, pp. 21–40. Springer.
- Glouberman, S., and Zimmerman, B. (2004) "Complicated and complex systems: What would successful reform of Medicare look like?" *Romanow Papers: Changing Healthcare in Canada*, Vol. 2, Forest, P.-G., G. P. Marchildon and T. McIntosh (eds), University of Toronto Press.
- Grint, K. (2005) Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations*, Vol. 58, No. 11, pp. 1467–1494.
- Gunasekaran, A. (1999) Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics* 62, 87–105.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007) *The Future of Management*. USA, Harvard Business Press.
- Hautamäki, A. (2010) *Sustainable Innovation. A New Age of Innovation and Finland's Innovation Policy*. Helsinki: Sitra Reports 87.
- Hiltunen, A.-K. (2013) *Suomen uusi nousu. Ulkopoliitiikka 3/2013*.
- Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. (2004) Learning to evolve. A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 10, pp. 994–1011.
- Hyötyläinen, R. (2011) *Cellular-networked industrial enterprises in innovation paradigm*. Espoo: VTT Publications 762.

- Hämäläinen, T. (toim.) (1997) *Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta?* Juva: WSOY.
- Hämäläinen, T. (2014) *Kohti kestäväää hyvinvointia. Uuden sosioekonomisen yhteiskuntamallin rakennus-puita.* Helsinki: Sitra.
- Jansen, J. (2005) *Ambidextrous Organizations. A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance.* ERIM Ph.D. Series Research in Management 55, Erasmus University Rotterdam.
- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, Frans, A.J. & Volberda, H.W. (2006) Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, Vol. 52, No. 11, pp. 1661–1674.
- Juhanko, J. (toim.), Jurvansuu, M. (toim.), Ahlqvist, T., Ailisto, H., Alahuhta, P., Collin, J., Halen, M., Heikkilä, T., Kortelainen, H., Mäntylä, M., Seppälä, T., Sallinen, M., Simons, M. & Tuominen, A. (2015) *Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava kooste.* ETLA Raportit No 42. <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>
- Julkunen, R. (1987) *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen.* Jyväskylä: Vastapaino.
- Kasvio, A. (2014) *Kestävä työ ja hyvä elämä.* Helsinki: Gaudeamus.
- Kettunen, P. (2009) Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study. *Technovation* 29 (2009), pp. 408–422.
- Lawler, E. E. & Worley, C.G. (2011) *Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness.* CA: Jossey-Bass.
- Lewis, M. W. (2000) Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 760–776.
- Littler, C. R. (1982) *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies.* London: Heinemann.
- Lovio, R. (1989) *Suomalainen menestystarina. Tietoteollisen verkostotalouden läpimurto.* Helsinki: Hanki ja jää.
- Lüscher, L.S., Lewis, M. and Ingram, A. (2006) The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 491–502.
- Malovics, G., Nagypal, N.C., Kraus, S. (2008) The role of corporate social responsibility in strong sustainability. *Journal of Socio-Economics*, Vol. 37, No. 3, pp. 907–918.
- Mascarenhas, O. A. J. (2011) *Business Transformation Strategies: The Strategic Leader as Innovation Manager.* Sage.
- Mauerhofer, V. (2008) 3-D Sustainability: An approach for priority setting in situation of conflicting interests towards a Sustainable Development. *Ecological Economics*, Vol. 64, pp. 496–506.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2013) *Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin.* Ruotsi: Rheologica Publishing.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organization.* Thousands Oaks: Sage.
- Morhman, S. A. & Lawler, E. E. (2014) Designing organizations for sustainable effectiveness. A new paradigm for organizations and academic researchers. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1 No. 1, pp. 14–34.

- Morris, R. J. T. (2006) How Should the Bay Area Respond to the Global Innovation Challenge? The Innovation Edge: Meeting the Global Competitive Challenge. Bay Area Economic Forum. <http://www.bayareaeconomy.org/media/files/pdf/InnovationEdgeSept2006.pdf>
- Nelson, D. (1980) Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management. USA: The University of Wisconsin Press.
- Nurmio, A. (2010) Murroksesta kestäväään uudistumiseen. Teoksessa Nurmio, A. & Turkki, T. (toim.) Elinvoimainen Suomi. Helsinki: Sitra.
- Okko, P. (2007) Globalisaation tulkinnan uusi paradigma – toimintojen välinen kilpailu. Kansantaloudellinen aikakauskirja, No. 103, vsk. 4/2007.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pearce, C. L. (2004) The future of leadership: Compining verticle and shared. Academy of Management Executive, 2004, Vol 18, No. 1.
- Peaucelle, J.-L. (2000) From Taylorism to post-Taylorism. Simultaneously pursuing several management objectives. Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, No. 5, pp. 452–467.
- Perez, C. (2002) Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages. Cheltenham: Elgar.
- Pettersen, J. (2009) Defining lean production: some conceptual and practical issues. The TQM Journal, Vol. 21, No. 2, pp. 127–142.
- Piirainen, T. (2012) Kohti kestävämpää kilpailukykyä ja toimintatapaa: Opas yrityksen kilpailukyyn ja toimintatavan kestävyuden arviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 89/2012. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Pool, M.S. & A.H. Van de Ven. (1989) Using paradox to build management and organization theories. Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, pp. 562–578.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006) Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review December 2006. Harvard Business Publishing.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) Creating shared value. Harvard Business Review January–February 2011. Harvard Business Publishing.
- Porter, M. & Heppelmann, J. E. (2014) How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review November 2014.
- Prahalad, C. K. & Krishnan, M. S. (2011) Innovaation uusi aika. Tallinna: Tietosanoma.
- Putnik, G. D. and Putnik, Z. (2012) Lean vs agile in the context of complexity management in organizations. The Learning Organization, Vol. 19, No. 3, pp. 248–266.
- Raisch, S. (2008) Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth. Long Range Planning 41 (2008), pp. 483–508.
- Ranta, J. (1999) Verkostoyritykset. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila (toim.) Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Sitra.
- Robertson, M. & Jones, C. (1999) Application of lean production and agile manufacturing concepts in a telecommunications environment. International Journal of Agile Management Systems 1/1, pp. 14–16.

- Ropo, A., Eriksson, M., Sauver, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2006) *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Schmitt, Achim & Raisch, Sebastian (2013). Corporate Turnarounds: The Duality of Retrenchment and Recovery. *Journal of Management Studies* 50:7, pp 1216–1244, November 2013.
- Sitra (2015) *Viisi ehdotusta Suomelle*. Työpaperi. Helsinki: Sitra.
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007) A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November.
- Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000) *Complexity and Management: fad or radical challenge to systems thinking*. London: Routledge.
- Stacey, R (2011) *Strategic Management and Organisational Dynamics: the Challenge of Complexity*. 6th edn, FT Press.
- Stoner, A. F. J. & Wankel, C. (eds) (2010) *Global Sustainability as a Business Imperative*. USA: Palgrave MacMillan.
- Storey, J. & Salaman, G. (2009) *Managerial Dilemmas: Exploiting paradox for strategic leadership*. Great Britain: Wiley.
- Ståhle, P. & Hong, J. (2002) Managing Dynamic Intellectual Capital in World Wide Fast Changing Industries. *Journal of Knowledge Management*. Vol 6, No. 2.
- Ståhle, P., Ståhle, S. & Pöyhönen, A. (2003) Analyzing Organization's Dynamic Intellectual Capital. A System-based theory and application. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 152. Lappeenranta.
- Sutherland, F. & Smith, A. CT. (2011) Duality theory and the management of the change–stability paradox. *Journal of Management & Organization* (2011) 17: 534–547.
- Taylor, F. W. (1911) *Principles of Scientific Management*. Saatavilla osoitteessa <http://www.eldritchpress.org/fwt/taylor.html> 1.2.2007.
- Teknoliigateollisuus (2009) Teknoliigateollisuuden skenaariot talouden taantumassa. Yhteenveto tämän hetken näkymistä. Saatavilla osoitteessa www.teknoliigateollisuus.fi/file/7145/SkenaariotpaivitysFINALv2.pdf.html (Luettu 3.2.2010).
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005) *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*, Third edition, Wiley.
- Tikka, V. & Gävert, N. (2014) Arvonluonnin uusi aalto. Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Helsinki: Tekesin katsaus 309.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey (2007) Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, No. 4, pp. 298–318.
- Valkokari, K. & Karvonen, I. (2014) Horisontaaliset verkostot. Teoksessa Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly*. Espoo: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152.
- Valkokari, K., Koivisto, T., Hyötyläinen, R., Heikkinen, M., Simons, M., Nuutinen, M., Apilo, T. & Oksanen, J. (2011) *Management of future innovative firms and networks*. Espoo: VTT Research Notes 2594.
- Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) (2014) *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly*. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. Espoo.

- Walrave, B., van Oorchot, K. E. & Romme, G. L. (2011) Getting Trapped in the Suppression of Exploration: A Simulation Model. *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 8, pp. 1727–1751.
- Walrave, B. (2012) Exploitation and exploration dynamics in recessionary times. Eindhoven: Eindhoven University of Technology.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013) Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Tallinna: Gaudeamus.
- Vesalainen, J. (2014) Arvoketjujen pirstaloituminen ja muuttuvat tavoitteet. Teoksessa Valkokari, K., Salmi-nen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tu-levaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. Espoo
- Vidal, M. (2007) Manufacturing empowerment? ‘Employee involvement’ in the labour process after Ford-ism. *Socio-Economic Review*, Vol. 5, pp. 197–232.
- Wilenius, R. & Kurki, S. (2012) Surfing the sixth wave. Exploring the next 40 years of global change. Tur-ku: Finland Futures Research Centre.
- Virkkunen, J. (2010) Miksi tarvitaan uudenlaista johtamista? Teoksessa R. Hyötyläinen & M. Nuutinen (eds). *Mahdollisuuksien kenttä – palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen*. Helsinki: The Fede-ration of Finnish Technology Industries.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, Daniel (1990) *The Machine That Changed the World*. New York: Maxwell Macmillan International.
- Worley, C. G. & Mohrman, S. A. (2014) Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, Vol. 43, No 3, pp. 214–224.



Työelämän tutkimuskeskus

Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Kalevantie 5

Tampere

Puhelin 03 355 111 (vaihde)

Julkaisujen myynti

verkkokauppa@juvenesprint.fi

ISBN 978-951-44-9943-2

ISBN 978-951-44-9944-9 (pdf)

ISSN 0785-2657